

# 食品スーパーとリベート規制

——A&P 社の事例を中心として——

山 口 一 臣

## 1. 序

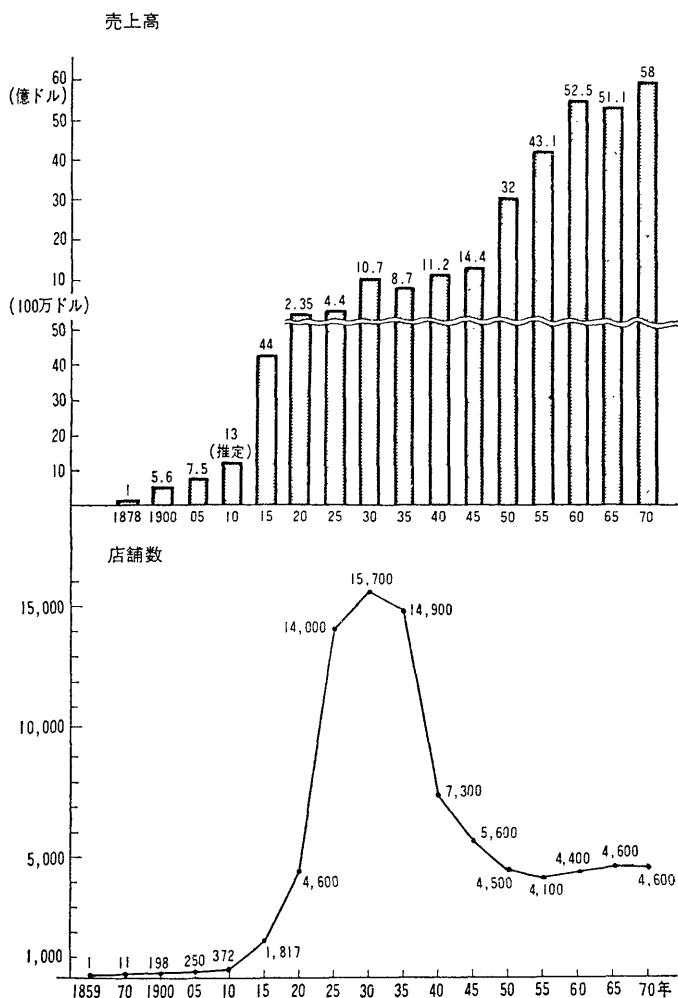
19世紀をつうじてアメリカの食品小売業は、高マージンに基礎をおき、在庫の回転率はきわめて低く、店舗は小規模で、経営効率は悪かった。ほとんどの食品小売商は、独立の卸売商と市場関係で結ばれており、また卸売商は独立の供給業者と市場関係で結ばれていた。こうしたアメリカ食品小売業を改革したのが A&P 社、正確にはグレート・アトランティック・アンド・パンフィック・ティー・カンパニー (Great Atlantic and Pacific Tea Company. 以下、A&P 社と略す) という長い名前をもつ会社で、この企業は、世界最大の食品小売業者であり、世界最大の食品スーパーマーケットのチェーン・ストアでもあった。

A&P 社は、低価格・大量販売というやり方を食品流通に持込んだのだが、そこで、とくに大きな役割を果たしたのは、第1次大戦直前に開始された「エコノミー・ストア」戦略であった。A&P 社は、卸売商との市場関係を断ち切り、自分で卸売業務を行い、倉庫を巧みに配置することによって、流通コストは大いに節約された。コーヒー、パン、ビスケット、肉類のような商品については、製造工程にまで統合を進めた。A&P 社は、また多数の店舗を展開することによって、店舗立地や店舗の管理手法について多くの知識を集積することが可能になった。同社の店舗網は全国をカバーしていたわけではなかったが、それでも A&P 社はアメリカの指導的な食品小売業者で、1965年にシアーズに抜かれるまで、アメリカ小売業者の最

大の売上規模を誇っていたのである<sup>1)</sup>。

図表1は、A&P社の創業から1970年までの売上高と店舗数の推移を示

図表1 A & P 社の 発展 (1859-1970年)



(出所) M. A. Adelman, *A&P, A Study in Price-Cost Behavior and Public Policy*, p. 434. 鳥羽欽一郎『スーパーマーケット A&P』p. 20.

したものであるが、1930年代半ばと1960年代半ばの2度の停滞を除くと、たえず急速な発展を示してきたことが明らかである。ところで、この1930年代半ばと1960年代半ばの2度の停滞についてみると、アメリカにおける食品小売販売業の転換期という意味で、興味ある事実が知られる。すなわち、1930年代はスーパーマーケットという小売販売形態における新たな革新が出現し、旧来の小型店舗からより大型で近代的なキャッシュ・アンド・キャリー形式の店舗へと転換が生じた時期であり、1930年代の不況期とあいまって、A&P社の業績が悪化し、スーパーマーケット方式への大々的な転換を余儀なくされた時期であった。A&P社では、1936年以降、この転換を急速に推進し、ようやくその危機を乗り越え、業界第1位の老舗として、戦後の時期を迎えたのである。次に1960年代半ばの第2回目の停滞期であるが、これは戦後の都市人口の郊外移動によってダウン・タウンの商業地区が衰退し、新しい郊外型のショッピング・センターが発展したため、A&P社のように古くからの都心の地域に多数の店舗を展開していた企業は、その転換が困難で、かつての偉大な企業は凋落することになったのである<sup>2)</sup>。

「A&P社が小売販売業界での革新者であったのは、1930年代までであった」といわれるが、A&P社のその後における停滞の要因としては、まず第1に、戦後の消費環境の変化についていけなかったということであり、戦前に発展し肥大化した店舗組織が、急激な戦後の市場構造の変化に対応できなかったこと、第2には、創立者で独占的な株主であったハートフォード兄弟に会社の権限が集中し、そのために一種の同族経営的色彩が強く、経営におけるフレキシビリティを欠き、変化への対応ができなかったという、以上2点が指摘されている。しかし、より本質的な停滞要因として、1930年代半ばから1950年代半ばの20年の長きにわたって展開された、A&P社を中心とするチェーン・ストアに対する様々な政府規制を指摘することができる。具体的には、ロビンソン・パットマン法の制定

(1936年)、「死刑宣言法案」の提示(1938年)、および2度の独占禁止訴訟の展開(デーンビル刑事訴訟事件、A&P社解体のための民事訴訟事件)であり、これによってA&P社のアメリカ食品小売販売に占める市場シェアは、独占に批判的な規制当局や最高裁の意図どおり、1954年の11.3%から1984年の4%へと急激に低下することになった。本稿の主たる課題は、こうしたA&P社の停滞と政府規制との関連を、より詳細に検討することにある<sup>3)</sup>。

## 2. A&P社の創業と発展状況

### (1) 初期の発展時代(1859—1928年)

1859年にジョージ・F・ギルマン(George F. Gilman)が<sup>3)</sup>、1ポンド当たり市価以下でニューヨーク市において輸入茶の販売を開始し、それを中間商人の排除や派手な広告でさらに促進した。これらのアイデアはギルマンによるものか、1店員でかつ若いパートナーであったジョージ・ハンティントン・ハートフォード(George Huntington Hartford)によるものかははっきりしない。しかし、1878年にギルマンが事業自体から引退してハートフォードが実質的な経営者となり、彼はニューヨーク市を中心とする100余りの店舗を通じて、茶およびコーヒーを販売する年間約100万ドルを稼ぐ食品小売店のチェーン事業へと発展させた。1880—1890年代の間に、会社は次第にあらゆる食料品を扱うようになり、店舗のみならず馬車による巡回販売も行った<sup>4)</sup>。

その後の成長は決して急激なものではなかったが、会社が株式会社となった1901年までに、同社は約200の店舗を運営していた。同年の売上高は560万ドル、それまでの3年間の平均利益は93万6,000ドルの投資に対して12万5,000ドルで、投資利益率は13.4%であった。1907年に総資産は170万ドルとなり、それは1900年以来順調に増加しており、配当も魅力的となった。1912年までに、この会社は約400の店舗を運営するようになっていた(図表2)<sup>5)</sup>。

図表2 A&amp;P 社の初期の発展 (1878—1921年)

年 次	売 上 高		税引前利益 (単位:100万ドル)	店 舗 数 (推 定)
	金 額 (単位:100万ドル)	重量指数 (1914年=100)		
1878	1.0	..	..	100
1901	5.6	24	0.125	200
1907	15.0	52	..	370
1914	31.3	100	..	650
1915	44.4	143	1.8	1,500
1916	76.4	220	..	3,250
1921	202.4	417	8.4	5,200

(出所) M. A. Adelman, *op. cit.*, p. 26.

こうした成長の背景として、世紀の転換期以後の生活費の急速な上昇を指摘できる。食品小売価格は1900—1912年に35%上昇した。上昇は1896年に始まり、それは、第1次大戦前夜のヨーロッパ社会における農民人口と非農民人口の逆転によって永久的な趨勢となった。製造業や公益事業の俸給者は、実質所得を維持するために十分な賃金の上昇を確保していたが、農民や工場労働者はあまり良くなかった。政府従業員も、この期間に実質所得の10分の1を失った。1911年の連邦政府、および1912年のニューヨーク州の調査によって生活費の高騰は明らかとなり、消費者物価問題は1912年の大統領選挙のキャンペーンで大きな論争テーマとなった。かくして、食品価格の上昇の苦痛が、A&P 社や他のチェーン・ストアの進展に貢献したことは確かである<sup>9)</sup>。

A&P 社は1913年早々から、前年にジャージ・シティでの実験店での成功の後、同社のその後の飛躍を決定づけた「エコノミー・ストア」(“economy store”)を東部全土で開設し始めた。「エコノミー・ストアの生みの親」といわれるハートフォード家の二男ジョン・A・ハートフォード (John Augustine Hartford) は、32年後にこのタイプの店舗について次のように述べていた。「エコノミー・ストアは、キャッシュ・アンド・キャリアの店

舗で、配送・信用販売・広告・電話注文を一切行わない。一般に狭い近隣地区に立地し、小規模な投資と1人の男および助手によって管理され、管理責任者は12時から1時まで店を閉め、その間に昼食をとることができた。」プレミアム、景品スタンプ、その他の勧誘サービスも、すべて廃止された。彼は次の3年以内に、長兄ジョージ・ルドラム・ハートフォード (George Ludlum Hartford) の多少躊躇した承認を得て、そのような店舗を7,500店開設し、その半分以上の不採算店を閉鎖した (図表2)<sup>7)</sup>。

それらの店舗は、すべて20フィートと30フィート (6.08メートルと9.12メートル) の小規模なもので、ジョン・ハートフォードの方式は、設備、商品の最初の在庫、現金にそれぞれ1,000ドルを投資するというものであった。リース期間はできる限り短くし、すべての店舗の正面を赤で塗ったばかりでなく、内部の商品配列はできる限り統一した。新しい小型の店舗、その標準化された外観は、かれらの商品が安価であることを示す効果的な宣伝となった。この「エコノミー・ストア」は、顧客からは大いに歓迎され、彼らの商品が値引される供給業者からは激しい避難を受けたが、これを模倣するA&P社のライバル会社が多数出現することになったのである。

これらの拡張は、1916年まで内部留保によって調達されていた。しかし、会社がその年にさらなる店舗拡張を計画し、500万ドルを銀行から借入れ、510万ドルをノート (短期手形) の売却によって調達し、それは後に優先株式に転換された。会社が外部の資本市場に資金を依存したのは、これが最初で最後であった。1920年までに、古いタイプの店舗のいくつかはまだ営業していたが、エコノミー・ストアはA&P社の主流となり、1920—1925年の5年間には、会社の店舗数と売上高の成長は急激であった (図表3)<sup>8)</sup>。

このような1920年代の躍進と、店舗が広大な地域に拡散したということのほかに、A&P社が食料品という損耗しやすく、かつその価格が地域ごとに非常に異なる特殊な商品を扱っていたため、同社は早くも1926年に機

図表3 A&P 社の店舗数、従業員数および売上高の推移 (1919—1954年)

年 次	全 店 舗 数	ス ー パ ー マ ー ケ ッ ト	正従業員数 (単位:1,000万人)	総 売 上 高 (単位:100万ドル)
1919	4,200		—	194.6
1920	4,600		—	235.3
1921	5,200		—	202.4
1922	7,300		—	246.9
1923	9,300		—	302.9
1924	11,400		—	352.1
1925	14,000		—	440.1
1926	14,800		—	574.1
1927	15,600		—	761.4
1928	15,100		—	972.8
1929	15,400		—	1,053.7
1930	15,700		—	1,065.8
1931	15,600		—	1,008.3
1932	15,400		—	864.0
1933	15,100		62.8	819.6
1934	15,000		70.8	842.0
1935	14,900		71.2	877.2
1936	14,700	20	70.3	907.4
1937	13,300	282	69.1	881.7
1938	10,800	775	63.4	879.0
1939	9,100	1,127	62.3	990.4
1940	7,100	1,413	66.0	1,115.8
1941	6,200	1,594	75.1	1,378.7
1942	5,900	1,667	—	1,471.2
1943	5,900	1,666	60.8	1,310.8
1944	5,800	—	—	1,401.6
1945	5,600	—	—	1,434.8
1946	5,200	—	—	1,909.0
1947	5,100	—	—	2,545.6
1948	5,000	—	97.0	2,837.3
1949	4,700	—	—	2,904.6
1950	4,500	—	—	3,179.8
1951	4,400	—	—	3,893.5
1952	4,400	—	—	3,755.7
1953	4,200	—	—	3,989.1
1954	4,200	—	—	4,140.0

(出所) M. A. Adelman, *op. cit.*, p. 434.

能の分権化によって組織の再編を行った。すなわち、6つの地域事業部（1938年に7つとなった）が独立した会社のように設立され、それぞれ社長と呼ばれる事業部長、さらにその下に、技術、業務、販売、購買、そして人事担当の部長がおかれた。各事業部長はスタッフから意見を聞き、年4回の地域事業部長会議を開いた。各事業部は、その下にユニット（地区）と称するいくつかの区域を持ち、その中心地区にはいくつかの店舗に供給する倉庫を持っていた。地区事務所長はスタッフを持ち、購入係、販売係、主として倉庫業務を担当する業務責任者がいた。多くの現場監督責任者がおり、彼は約8店舗、時には23店舗を訪問し、地区本部との連絡を行った。各店舗の責任者は、新製品の購入に各事業部長の承認を必要としたが、価格はユニットの販売担当者によって設定され、農産物のような生鮮食料品については自分で決定権を持ち、廃棄をなくすために価格引下げによって迅速に処理しなければならなかった。つまり、状況の変化によって決定が地方でなされたり中央でなされ、この種の弾力性がA&P社の業務の特徴であった<sup>9)</sup>。

会社内の機能は広く委譲されたが、最終的な責任はトップに集中した。ハートフォード兄弟は、議決権株式のすべてと優先株式のほとんどを所有し、A&P社の役員と従業員の任免権を持っていた。会社の基本方針は、各事業部長の4半期ごとの会合において本社で決定され、会社全体を広い視野から管理していたのは、ハートフォード兄弟（ジョージは財務担当、ジョンは営業担当）と2、3の他の役員たちのみであった。

地域事業部長の最初の会議は、1925年6月25日にジャージー・シティで開かれた。彼らが直面していた問題は、店舗と設備の急速な拡張の問題と、将来の成長のために最も魅力的な戦略を追求することであった。こうしたジョン・ハートフォードの楽天主義的な積極経営にブレーキがかかったのは、1926年2月初めに開かれた地域事業部長会議以降のことである。彼の説明によると、1925年中の投資増加額1,000万ドルに対して、わずか



50万ドルの利益の増加がみられた。追加投資する5%の利益はほこるべきものではなく、過大な店舗拡大と開発方針の失敗は明らかであった。ハートフォードは会議で、1週間につき店舗当たり追加売上に200ドルの目標（約15%増）を課し、1925年に赤字店舗を閉鎖して460万ドルを回収し、さらに、新店舗のよりゆっくりした開店を要求し、次年度には1,000店のみの新店舗の開設を提案した<sup>10)</sup>。

1929年の最初の4半期に、1928年の最後の4半期の売上高を下回り、第2の4半期に正常にもどし、売上高は第3と第4の4半期にわずかながら上昇した。全体として1929年の売上高は、1928年を8%だけ上回った（図表3）。しかし10月までに、それは持続しないことが明らかとなった。地域事業部長会議は、「その売上高の上昇傾向は、1925年以来最初に停止したというのは明白な失望であった」と述べ、その理由として、以下の4点をあげていた。(1)組織はあまりに保守的で、それはあまりに高い純利益に示されていた。総マージンは、費用が下がったときは非常にゆっくりと低下し、費用が上がった時は急激に上昇する。つまり極端に高利益の目標は、あまり弾力的でもなく侵略的でもない事業態度に連動することになる。(2)チェーン・ストアとボランティア・チェーンの両者の競争者がより急速に成長しつつある。(3)店舗の選択と開発計画が効率的でない。(4)多くの店舗が、売上高の低下を示し、存続が困難で、定期的な苦境にたたされている<sup>11)</sup>。

## (2) 大恐慌と衰退時代（1929—1937年）

1929年の大恐慌は、活況のうちに発展を続けてきた食料品チェーン・ストア業界にも大打撃を与えた。図表4は、1929—1936年におけるA&P社の衰退期を要約している。売上高（重量トン）は1933年が最高で、以後下がっている。1930—1932年の高い税引前利益は消滅し、投資利益率も下がった。この1930年代は、他の企業にとってもそうであったかもしれない

図表4 A&P 社の売上高，マーケット・シェアおよび利益（1929—1936年）

年 次	売 上 高 指 数		A & P社のマーケット・シェア (%)			税引前 利 益 (単位： 100万ド ル)	投 資 利 益 率
	金 額	重量トン	全食品店	全食料 雑貨店	全チェイ ン・ストア		
1929	100	100	9.5	14.1	36.7	29.5	26.6
1933	78	106	11.9	16.1	27.7	23.9	15.0
1935	83	100	10.3	13.6	34.9	19.2	11.9
1936	86	105	9.9	13.0	34.2	20.4	12.7

（出所） M. A. Adelman, *op. cit.*, p. 55.

が、A&P 社にとっても、長い衰退の時代であったことは事実であり、それは、以下の4つの要因によって、さらに促進された<sup>12)</sup>。

この大恐慌期のなかで、いちばん打撃を受けたのは、いうまでもなく独立の小売販売業者であった。暗く汚い店舗、少ない商品ストック、しかも安い値段でなければ顧客は買わなかったから、A&P 社のような大チェーン店の圧迫はますます大きくなった。こうした事情の下で、これ以後から1930年代にかけて、卸売業者や小売業者のイニシャチブによるボランティア・チェーン（voluntary chain）が全米にわたって発展することになった。このボランティア・チェーン——独立小売業者ないし独立卸売業者の連合——は、けして新しい小売形態ではなかった。それは、1892年に既にフィラデルフィアで発展していたことが知られており、仕入れの協同、販売サイドにおいては、標準化された店舗、共通の広告などによって、チェーン・ストアと同様の低価格の商品提供を可能にした。こうして1930年代初頭までに、食品小売販売業界では、チェイ・ストアを先頭に、ボランティア・チェーン、そして独立小売店という分化が進行し、1932年半ばにジョン・ハートフォードは、ボランティア・チェーンを「長足の進歩を遂げるもの」として強い警戒を表明していた<sup>13)</sup>。

減退する購買力のなかで、既に1万5,000店もの店舗を保有していたA&P 社にとってさらに困った第2の問題は、「赤字経営の店舗」（“Red-ink

stores”) が急速に増大していたことであった。赤字店舗はどんどん閉鎖したらいではないか、とだれでも考えるであろうが、しかし実際にはなかなか困難なことであった。というのは、こうした店はすべて販売店であると同時に他店への配送・倉庫の機能を果していたので、閉鎖してしまうと、現在黒字で経営されている店舗にも負担がかかることになる。そればかりでなく、以前よりも店数が減るということは、店の信用にかかわり、また長い誇りのある伝統のうえからも好ましくないという、心理的な問題もあった<sup>14)</sup>。

第3の問題は、1933—1936年の間に、NRA (National Recovery Administration. 米国産業復興局) の小売店規則、ロビンソン・パットマン法、チェーン・ストア税という3つの政治的重圧が、特に A&P 社に次々とかけられたことである。まず NRA の小売店規則は、4つの方法で A&P 社に次のような影響を与えた。(1)図表5に示したように、賃金や労働時間の規定が労務費を引上げるという直接的影響を持ったが、競争業者、特に独立の小売業者はこの規定に従わなかった。(2) NRA 規則は実際に価格を固定しなかったが、小売業者が従うべき基準を設定した。例えば、輸送費は倉庫経費によって処理されるかわりに配送コストに加算され、さらに最低限のマークアップが、会社に低価格で商品を提供することを困難にした。このようなマークアップや輸送費の追加によって、A&P 社は独立小売店以上

図表5 NRA 規則下における A&P 社の従業員数と賃金

年 月	従業員数 (パート・ タイム)	従業員数 (正 規)	賃 金 (パート・ タイム)	賃 金 (正 規)	賃 金 (合 計)
1933年7月29日	26,579	56,285	\$137,361	\$1,621,142	\$1,758,503
1933年8月19日	31,265	63,935	167,468	1,801,161	1,968,629
増 分	4,686	7,650	30,107	180,019	210,126
1935年2月23日	30,503	57,807	165,894	1,666,894	1,832,347
増 分	3,924	1,522	32,533	45,752	73,844

(出所) M. A. Adelman, *op. cit.*, p. 51.

の利点を失うことになった。(3)卸売段階での食品の製造や販売に関する NRA 規則により、仕入部門が親会社のために販売手数料を徴収することは違法とされた。このため、会社の手数料収入は1934年以降減退した。(4) NRA の食品小売店規則は、製造業者が現金支払や広告サービスに許されている割引や控除を平等にしようとしたため、これによる収益は、1932年に848万ドルだったものが、次の2年間に、それぞれ772万ドル、658万ドルに低下した。しかし、1935年には790万ドルに回復した。

1936年制定のロビンソン・パットマン法が、NRA の食品小売店規則を再規定した。その詳細については後述するが、新しい法律の背後にある流れはさらに強化され、それはチェーン・ストアの A&P 社を直接規制することを目指していた。FTC (Federal Trade Commission. 連邦取引委員会) がそれを実施するために設置され、同社の広告奨励金は1936年に474万ドル、1937年には301万ドルに低下した。チェーン・ストア税とは、店舗数に応じて累進課税を課すもので、1927年に既に4州がそれを制定していた。1936年末までにその多くが無効とされたが、48州がそのような法律を通過しており、11州がなおそれを実施していた。1941年半ばまでに、21州がそのような法律を通過し、9州が実施していた。A&P 社に対する影響としては、(1)チェーン・ストア税が多店舗所有の A&P 社にとって最高に重い税であったこと、(2)チェーン・ストア税は店舗の少数化と大規模化を刺激したという点で、A&P 社にとってはむしろ賛美されるべき成長の刺激剤となったという、以上2点を指摘することができる<sup>15)</sup>。

A&P 社にとって第4の、しかも最も重要な問題は、これまで食料品小売販売業界の主流になっていた食料品チェーン・ストアが、スーパーマーケットの全国的な興隆のなかで受けた衝撃が極めて大きかったという点である。『フォーチュン』誌は、かつてスーパーマーケットについて、「大宣伝により取巻かれたセルフサービスの巨大な店」と述べたが、今日、大宣伝はさらに進み、規模とセルフサービスはなじみのものとなった。大

規模なこの発展は、最初、自動車指向の強い地区と考えられていた南部カリフォルニアで起った。大規模な駐車場が作られると、運転好きの大衆を引きつけ、低コストと価格がさらに彼らを引きつけた。大恐慌は、A&P 社があまり助けとならなかったのも、価格競争に大きな機会を提供した。スーパーマーケットは、チェーン・ストアと同様に大量に購入し、自己の倉庫を持ち、A&P 店より低価格で品物を店に並べた。セルフサービスで、価格は競争者より低かったが、利益は大きかった。図表 6 は、A&P 社とスーパーマーケットの費用の比較を示している。それによると、スーパーマーケット方式の最大の節約は、管理者給料と間接費——賃貸料、減価償却費、税金、新店舗開設に伴う損失——であることが明らかである。

図表 6 A&P 社とスーパーマーケットの費用比較

費用項目	A & P 社 全 店 舗 (1937年)	中西部地区の全スーパーマーケット各店舗 1 週間 当たりの平均売上高 (1938年. 単位: 1,000ドル)				
		4.1	6.1	8.4	12.4	17.5
従業員給料	3.76	3.52	3.41	3.55	3.53	3.44
支店経費	2.70	2.13	1.72	1.53	1.57	1.84
広告費	0.60	1.04	0.80	0.85	0.70	0.80
配送費	2.51	1.16	1.16	1.01	0.98	0.96
賃貸料	1.39	2.44	1.78	1.55	1.23	1.10
管理者給料	4.75	2.53	1.75	1.32	1.10	0.74
監督・管理費	1.94	1.58	1.01	0.72	0.49	0.34
合 計	17.65	14.40	11.63	10.53	9.60	9.22

(出所) M. A. Adelman, *op. cit.*, p. 60.

1930年のキング・カレン、1932年のビッグ・ベア (“Big Bear”) の開店以後、スーパーマーケットは各地に広がった。1934年の調査によれば、24都市に94店が存在していた。ところが2年後の1936年には、なんと1,200店に増大していた。キング・カレンやビッグ・ベアの発祥した東部では、スーパー・マーケットは1つの流行となったが、他方、西部地区でもスーパーマーケットの活動は顕著であった。中西部のオハイオ州では、シンシ

ナチのアルバース・スーパーマーケットが1933年に開店している。この会社は、ナショナル・ブランド商品の販売を武器として、当時大チェーン・ストアであったクローガー（"Kroger"）と激しく競争しながら、1937年までに7店舗にまで発展していた。南西部および太平洋岸地域でも、スーパーマーケットの発展はめざましかった。オクラホマのスタンダード・フード・マーケット、オレゴン州ポートランドのフレッド・メイヤー、ブロードウェイ・コロンビア・マーケットなど、この地域でも、巨大なスーパーマーケットがどしどし発展していた。こうして、1933—1937年の間に、アメリカ全土にわたってスーパーマーケットの発展は活発であり、食料品小売業界をゆり動かしつつあったのである<sup>16)</sup>。

A&P 社におけるスーパーマーケット方式の積極的な採用に主要な障害となったのは、ジョージ・L・ハートフォード自身であった。この年老いた紳士は、会社の部下からも巨大な事業からも遠く離れており、会社の現状を忘れていたにちがいない。ほとんどのものが、ジョージや A&P 社の財務状況について半分も知らなかった。1936年10月の地域事業部長会議で、ジョージ・ハートフォードはひさしぶりに、「われわれは時代の変化にあわせてわれわれの事業を適合すべきでない。それは基盤を失う結果となる。」とのスピーチを行った。彼はスーパーマーケットの侵入に関心を持っていたが、しかし、なんの行動もとらなかった。これに対して翌月、ジョン・ハートフォードは、彼の心配を部下に対する手紙で次のように表明した。「スーパーマーケットの発展は、今やわが社にとって危機的段階にある。ジョージがそれに反対するのは、低コストで大量販売以外に成功しないという彼の主張にもとづくものである。私は彼を説得したいと考えている。」

1936年まで、A&P 社の売上は下落が続けていた。スーパーマーケットの攻撃はますます激しくなり、どうにもならないところまで立ちいたっていた。もちろんそれまでに、状況の立直しのために、多くの試みがなされ

図表7 38都市における A&P 社の店舗数の増減 (1934年・1937年)

都 市 (州 名)	1934年 店舗数	1937年 店舗数	減	増	スーパー および セルフ・ サービス 店舗の数
アクロン (オハイオ)	80	58	22	—	9
オルバニー (ニューヨーク)	30	30	—	—	5
アレンタウン (ペンシルバニア)	28	28	—	—	—
アトランタ (ジョージア)	100	97	3	—	6
ボルティモア (メリーランド)	200	210	—	10	—
バッファロ (ニューヨーク)	417	190	227	—	14
シャーロット (ノースカロライナ)	45	60	—	15	2
キャンデン (ニュージャージー)	51	124	—	73	1
シンシナティ (オハイオ)	90	150	—	60	3
クリーブランド (オハイオ)	300	245	55	—	14
シカゴ (イリノイ)	695	430	265	—	35
コロンバス (オハイオ)	60	25	35	—	12
ダベンポート (アイオワ)	15	15	—	—	—
デイトン (オハイオ)	30	30	—	—	3
デトロイト (ミシガン)	370	270	100	—	38
エバンスビル (インディアナ)	19	19	—	—	—
エリー (ペンシルバニア)	34	19	15	—	2
フォート・ウェイン (インディアナ)	20	25	—	5	4
フォート・ウォース (テキサス)	18	3	15	—	—
ヒューストン (テキサス)	56	23	33	—	3
ハンティントン (ウェストバージニア)	21	11	10	—	—
ジャージー (ニュージャージー)	52	54	—	2	2
ロサンゼルス (カリフォルニア)	101	80	21	—	—
ニューオルリンズ (ルイジアナ)	63	46	17	—	5
ニューアーク (ニュージャージー)	289	243	46	—	2
オマハ (ネブラスカ)	6	2	4	—	1
フィラデルフィア (ペンシルバニア)	334	275	59	—	13
プロビデンス (ロード・アイランド)	104	79	25	—	7
ペオリア (イリノイ)	25	38	—	13	—
パターソン (ニュージャージー)	41	39	2	—	2
リッチモンド (バージニア)	62	64	—	2	—
ロチェスター (ニューヨーク)	108	74	34	—	4
レディング (ペンシルバニア)	78	32	46	—	—
サンアントニオ (テキサス)	15	11	4	—	—
シェネクタディ (ニューヨーク)	30	30	—	—	4
ピーターズバーグ (フロリダ)	9	8	1	—	—
トレド (オハイオ)	85	60	25	—	5
ワシントン (ワシントン, D. C.)	225	176	49	—	8
合 計	4,306	3,373	1,113	180	204

(出所) 鳥羽欽一郎, 前掲書, p. 135.

てきた。委託経営の店舗を開いたり、倉庫形態の店舗も実験した。しかし結局は、スーパーマーケット方式の採用以外に方法はないと思われた。1936年にジョンのすすめによって、スーパーマーケット実験店の第1号を、デトロイト近傍のインシランティに開設した。これは想像以上の成功であり、そこでついに兄のジョージも、ジョンのいうとおり、スーパーマーケットに切替える以外に A&P 社の窮況を救う道のないことを認めた。こうして1936年6月末までに、ジョン・ハートフォードはスーパーマーケットの全社的发展を決意した。約2,650の赤字店舗が閉鎖され、同一売上をめざす190のスーパーマーケットに取替えられた。さらに76のスーパーマーケットが、1929年以来の売上拡張にむけて開設された。1937年末までに、店舗閉鎖とスーパーマーケットの開設はほぼ終了し、その後のスーパーマーケットの発展状況については、図表3に示したとおりである<sup>17)</sup>。

図表7は、この時期の38都市における A&P 社の店舗の増減とスーパーマーケットへの転換を、より詳細に示したものである。ここにみられるように、A&P 社は、1934年と1937年の間に、38都市で4,306店の21.7%、すなわち933店を閉鎖し、同時に204店のスーパーマーケットを新設している。この1937年には、およそ200—300店のスーパーマーケットを A&P 社は所有していた。こうして「スクラップ・アンド・ビルド」が着々と進行し、その結果、図表3にみるように、店舗数の減少と平行して、売上高の増加がみられるようになったのである<sup>18)</sup>。

### (3) 回復期(1938—1941年)と第2次大戦後の概況

1938年という年は、A&P 社にとって疑いなく決定的に重要な年であった。年内に閉鎖されて消滅した店舗数が、年末に残存している店舗数を越えた。このことは、1939年、1940年、1941年にも続いて起こった(図表3を参照)。閉鎖された店舗による賃貸料の節約は、1936年の第3の4半期で11,000ドル以下であったが、1938年の第2の4半期には85,000ドル以上と



なった。木は最終的に刈込まれたのである。

500以上のスーパーマーケットが開設されたが、すべてが存続したわけではない。各地域事業部がレギラーストアからの転換を急いだため、あまりに多くの小規模なスーパーマーケットが巨大な費用と高い利益率によって開設された。ジョン・ハートフォードは、小規模な店を閉鎖して、1939年3月までに1,000のスーパーマーケットを開設したいと兄のジョージ社長に提言した。これはまったく実行されなかった。しかし1938年5月末までに、スーパーマーケットは全店舗の5%を占め、全売上高の23%、利益のほぼ半分を稼いだ。レギラーストアは、小規模な採算の取れない店舗の閉鎖によって平均費用率を削減し、平均純利益を上昇させたが、費用がかさばり、その利益は1937—1938年に42%減少した。その年の地域事業部長会議での心配は高まり、ジョン・ハートフォードは、スーパーマーケットへの転換をさらに積極的に推進した。

売上高の増大のため、「毎週のロー・プライス・プリシー」は依然として維持されていた。しかし他の重要な鍵は、大規模なスーパーマーケットに集中することであった。「週売上高の平均が10,000ドルタイプ」のスーパーマーケットについては、1938年におけるあらゆる地域事業部長会議で議論された。総利益を維持するために、各地区部門は地域事業部長によってより効率的に管理された。その理由は明らかである。ジョン・ハートフォードが、大西洋および中西部の地域事業部門に対して説明したように、スーパーマーケットの営業利益が12%か12.5%を越えたなら、成功が持続することは難しいと考えていたからである。彼による「われわれは、予想された売上高を達成できなかった店舗において、純利益を引下げる勇気を持たねばならない」という警告やアドバイスが、翌月の地域事業部長会議で強調された。大西洋部門における相対的な業績不振によっていらだっていた1938年10月、ジョン・ハートフォードは総利益の数字についてさらに次のように強調した。「われわれの将来における全営業活動におい

て、すべてのスーパーマーケットの開設の際には、10%の総利益を越えるべきではない。……その安全性が確実と感じられるまで……」<sup>19)</sup>。

ロビンソン・パットマン法（1936年制定）による規定によって仕入部門の困難は増大し、1938年の供給業者からの割引は290万ドル以下に低下した。この収益の減退にもかかわらず、その年の売上高と利益は1936年の水準にもどった。割引の減少や事業の移行期、および1938年が景気停滞期であったことを考えると、この成果は満足できる。確かに、この時期にいくつかの失敗もあった。例えば、多くの店舗について賃貸契約がなされ、本社は5年の長期賃貸契約の承認を躊躇したため、重点地域の拡充に遅れをとった。また、スーパーマーケット業務の巨大な節約の大半は管理者報酬によるが、レギラストアの有能な管理者がスーパーマーケットで常に有能であるとは限らない。例えば、中西部事業部はかなり効率的な部門の1つであったことは間違いない。しかし1938年5月28日に終わる12カ月間に、スーパーマーケットの管理者の交替率35%、食肉部門では43%にも登り、この事業部では、これらのポストに対する人選を注意深くすべきだという警告がなされた。

ジョン・ハートフォードは、ピーク年次の業績回復の見通しに大胆で、10億ドルの売上高と純利益はその2%を下るべきではないとの計画を立てた。さらに、「会社は7ドルの配当を稼ぎ、それをすべて利益によって支払う」と宣言した。ハートフォードは、すべての地域事業部長に手紙を書き、そのなかに、図表8に示した1939年に各事業部が目標とすべき売上高と利益の計画表を同封した。ハートフォードは、より積極的な計画がいかんして達成されるかを指摘して、手紙で次のように結論づけた。「スーパーマーケットの発展は、低い総利益と費用率によって可能となり、それは、われわれの事業を競争のおそれのない、最もしっかりした基礎を築くことになる。」1939年の計画は、98%以上達成された。1939年の売上高は、各4半期とも1931年以降最高で、利益は360万ドルに上った。全社的な

図表 8 A&amp;P 社における売上高と利益の目標計画表 (1939年)

(単位: 1,000ドル, %)

事業部	最高売上高		1938年 売上高	1939年 目標 売上高	1938年 利益率	1939年目標利益率		
						合計	営業	
	年次	金額					中間	最終
ニュー・イングランド	1930	176	111	123	1.0	0.87	-0.64	1.51
東 部	1930	188	153	185	2.64	2.38	0.77	1.61
大 西 洋 岸	1930	144	109	123	1.18	1.19	-0.46	1.75
南 部	1930	93	87	99	2.41	2.15	0.49	1.66
中 部	1929	171	166	182	2.65	2.39	0.73	1.66
中 西 部	1930	149	128	156	2.72	2.46	0.67	1.79
西部中心地区	1929	132	101	122	2.49	2.23	0.55	1.68
合 計		1,053	866	1,000	2.21	2.00	0.36	1.64

(出所) M. A. Adelman, *op. cit.*, p. 81.

方針としては、スーパーマーケットに対して12%の総利益、10%の費用率を採用させ、これを越えた事業部や地区にはその説明を要求した。1939—1941年を通じて、ジョン・ハートフォードは各地区の部門や店舗を監視し、地域事業部長の関心を総利益や純利益に迅速に向けるようにした。これによって彼らは、小売事業において利益の限界に挑戦することがいかに難しいかを学び、その細部への浸透が徹底化されたのである<sup>20)</sup>。

第二次大戦中および戦後についていえば、1941年の平和時の最盛期は12月7日に終了し、その翌日の日本海軍の真珠湾攻撃によって、アメリカ経済は大きく転換した。A&P 社も、他のチェーン・ストアやスーパーマーケットと同様に、ガソリンや人手不足によって発展を阻害された。さらに価格統制や配給制度が導入された時、「何人かの顧客は、正規の数量以上の不足品を獲得することができる個人的関係がある独立の食料品店へと移った。」政治的に攻撃を受けやすいチェーン・ストアは、ブラック・マーケットの価格を課したり、支払ったりすることができなかったことは確かである。かくして彼らは、供給業者を失い、それゆえ顧客も失うこと

になった。

戦後の回復は順調であつた。1946年に OPA (Office of Price Administration. 物価管理局) が閉鎖され、他のすべての食品ストアに比較して A&P 社の売上は延びた。1957年末までに、A&P 社は戦時中の損失を回復し、全国食品市場におけるシェアも1941年時のものに復帰した。しかし A&P 社は、1940—1950年に人口と取引が急速に発展していた太平洋地区では、まだ発展が遅れていた。A&P 社の店舗総数は、1943年末の5,900店から1957年末の4,200店に低下した。しかし、1943年時には A&P 社のスーパーマーケットは1,700店のみであったが、1957年にそれは2倍以上となった(図表3)。雇用も増加し、1941年の75,100人から1957年に97,000人となった。この期間の成長の他の指標は固定資産の増加で、1941年に3,070万ドル、1945年に2,290万ドル、1957年に1億5,130万ドルとなった。かくして A&P 社の物的設備は、1941—1957年の間にほぼ3倍になったといえる。しかし店舗数の変化の場合と同様に、これは、旧店舗の償却と新店舗の増設という2つの相反する傾向の結果による<sup>21)</sup>。

利益の回復もめざましかった。売上収益が常に好調であったのは、一般価格が上昇したからではない。純資産に対する利益率は平均で26.2%、在庫の増加によって帳簿上の利益が減少した1948—1950年でさえ、平均して23.7%であった。会社は明らかに健全な状態にあったが、1951年9月20日のジョン・A・ハートフォードの死去(79歳)、および1957年7月9日のジョージ・L・ハートフォードの死去(92歳)は、会社のその後の業績に決定的な変化をもたらしたことは確かである<sup>22)</sup>。

### 3. A&P 社に対する政治的攻撃の開始と法案制定の動き

#### (1) ロビンソン・パットマン法の制定とリベート問題

##### ① A&P 社におけるリベート問題の実態

1910年代から1920年代半ばにかけて、「チェイン・ストアは値崩しに

よって不公平な競争を行っている。」「製造業者から、特別の契約によって安価に仕入れているのは独占禁止法に違反する。」といった声が、一般の独立小売販売業者、卸売業者、さらには大手の製造業者から強くあがってきた。これはもちろん旧来の古くから行われてきた流通方法は正しいものであり、これを破壊するようなチェーン・ストアのやり方には断固として闘わねばならないという立場から行われたものであり、そのため、公正取引を破壊するようなチェーン・ストア側の行為に対して各州で訴訟が行われた。しかし、少なくとも1920年代半ばまでは、チェーン・ストア側の仕入れや販売における割引や値引行為を抑制することはできず、そのためチェーン・ストアのいっそうの発展を促し、まさに「1920年代はチェーン・ストアの時代」といわれるまでになったのである。

しかし、1920年代の後半に入ると、事情は変わってきた。チェーン・ストアはいまやたんなる「値崩し屋」ではなく、巨大な存在となるにいたりその合理的で近代的な流通機構上の革新は、昔ながらのやり方に固執する卸売販売業者や多数の独立小売販売業者の経済的基礎を、その根底から脅かすにいたったのである。こうしたなかでチェーン・ストアに対する反対は、いまや広範な社会問題として巻き起こることになった。当時のごうごうたるチェーン・ストア攻撃の動きを反映して1927年以降、チェーン・ストアの発展を法的に制限すべきだという声が強くなり、多くの州でチェーン・ストアを規制する法案が議会に提出され、州内に所在する店舗数に応じて累進的なチェーン・ストア税を課する法律が、しだいに制定されるようになった。したがって A&P 社のように店舗数の多い全国展開の企業には、その負担はきわめて大きなものとなり、1920年代に前途洋々として発展をとげていた大規模チェーンにとっては、まさに「受難の時代」の到来という事態が発生した<sup>23)</sup>。

しかし、A&P 社にとって真の「受難」は1935年にはじまった。この年、テキサス州出身の民主党の下院議員で、反チェーン・ストア運動の急先峰

図表 9 A&P 社と供給業者46社との間の

供給業者名と契約日	総割引または差別の内容
Albany Packing Co., 1937-41	2¢ per lb
Armour & Co., 1938	5%
Armour & Co., 1940	3%
Ball Brothers, 1939	6.5%
Ball Brothers, 1940	7%
Ball Brothers, 1941	7%
Boston Sausage & Provision Co.	none
Brillo Mfg. Co., 1938-42	10%
California Packing Corp.	
May 1939 deal	15-20%
September 1939 deal	10-22.5%
1940 deal	5%
Capital City Products Co.	1¢ lb
Coca-Cola Bottling Co. of N. Y., 1940	5¢ per case
N. Y., 1941	8.6¢ per case
Colgate-Palmolive-Peet	miscellaneous
Lever Bros.	
Procter & Gamble	
Comet Rice Mills	5%
Consolidated Biscuit Co., 1936-1944	5%
Cranberry Cannery 1937-38	3%
Cranberry Cannery 1938-39	4%
Cranberry Cannery 1939-40	4%
Cranberry Cannery 1940-41	2%
Crosse & Blackwell, 1941	10%
Dailey Pickle Canning Co.	unknown
Doughnut Corp. of America, 1939-40	8.5%
1940-41	6.3%
Glaser, Crandell Co., 1938-1941	5%
Hills Bros., 1936-1941	5%
Hills Bros., 1941	2%
Hills Bros., 1942	3%
Hunter Packing Co., 1941-43	10%
I. J. Grass Noodle Co., 1940-42	5.2%
Illinois Meat Co., 1941	5.5%
Langendorf Bread Co., 1937	10%
Larsen Co., 1938	7%
Larsen Co., 1939	\$8.0 thousand
Larsen Co., 1940	4.7%

(出所) M. A. Adelman, *op. cit.*, p. 478-481.

142の総割引契約の概要（1936—1942年）

供給業者名と契約日	総割引または差別の内容
Larsen Co., 1941	5.0%
Larsen Co., 1942	5.0%
Loudon Packing Co., 1938-39	none
Minnesota Consolidated Canneries 1939-40	5.6¢ per case
1940-41	7.0¢ per case
1941-42	6.0¢ per case
Minnesota Valley Canning Co. 1939	15.2¢ per case
1940	15.0¢ per case
1941	15.6¢ per case
Mrs. Baird's Bread Co., 1936-41	5%
Olney & Carpenter, 1938-39	{ varied from 4.2 to 4.5 weighted average }
Olney & Carpenter, 1939-40	
Olney & Carpenter, 1940-41	
Olney & Carpenter, 1941-42	
Phillips Packing Co., 1936	4%
D. W. Putnam Co.	Sold nearly all output to A & P (see text)
Quaker Oats Co.	
R. J. Peacock Canning Co.	\$1400
Ralston Purina, 1937-39	7.5¢ per case
Ralston Purina, 1940-41	17.5¢ per case
Salmon Packers	6.75%
Southern Rice Sales Co.	10.4%
Southern States Foods, Inc.	\$300-\$600 per year
Stahl-Meyer, Inc., 1940	5%
Sunsweet Prunes, 1936	7.5%
Sylmar Packing Corp., 1939-40	10%
Sylmar Packing Corp., 1940-41	5%
Sylmar Packing Corp., 1941-42	3%
Virginia Dare Extract Co., 1940	Jobbers' and wholesale groces' price
Virginia Dare Extract Co., 1941	none
Virginia Dare extract, L. D. Mckinzie Co., 1941	5%
Walker's Austex Chile Co., 1936-43	7.5%
Wheatley Mayonnaise Co., 1939-42	5%
Wm. Weckerle & Sons, 1938-43	5%
Wisconsin Honey Farm, 1939-42	5%
Wisconsin Honey Farm, 1940	8.9%
Wisconsin Honey Farm, 1941	5.6%

であったライト・パットマン (Wright Patman) は、ARF (American Retail Federation. アメリカ小売業連盟) の議会工作を推進するための特別調査委員会の委員長として、議会から7,500ドルの予算を得て、当時問題となっていた小売業の調査にのりだした。ところが、その調査の過程で明らかになったチェーン・ストアのリベート問題は、世を震撼させたばかりでなく、ついに1936年7月3日、チェーン・ストアの規制法であるロビンソン・パットマン法を制定せしめる原因ともなったのである。しかも、この調査で明らかとなった驚くべきリベート問題で、いつも槍玉にあげられたのは A&P 社であり、大きな社会的非難・攻撃的となったのである<sup>24)</sup>。

図表9は、A&P 社と46のサプライヤーとの間にかわされた142の契約を一覧表にまとめたものである。これによって A&P 社は、主としてその取引量が大きいという理由で、供給業者から同社に対する価格差別、広告奨励金、その他の特権という形で、同一条件の下で購入した他のすべての小売業者によって受取られなかった巨額のリベートを確保していたことが、事実として明示された。そのいくつかの事例をあげると、以下のとおりである<sup>25)</sup>。

アーマー社 (Armour & Co.) : 大口買付割引については、同社の全従業員が秘密を厳守していたことが1935年に明らかにされたので、それについては不明であった。最大の論点は、アーマー社が精肉についての割引を否定したことであった。1938年11月に、肉類缶詰48,000ドルの取引に5%の大口買付割引がなされ、A&P 社に2,400ドルの純収益があった。しかし差別の提示もなかったし、告訴もなされなかった。

1941年2月にアーマー社は、「商品配送費からの控除」としてではなく「宣伝援助金」として支払う広告割引を提供し、それは、「新聞広告費」として大規模小売業者に支払われた。全国精肉協会は、「特に騒ぎ立てることでもない」し、それが受領されたか否かは不明であるとした。

1938年11月から1940年3月の交渉ののち、A&P 社が年間少なくとも150万ドル購入した肉類缶詰に対して、3%の大口買付割引が提供される契約がなされた。



この契約に関する手続きによると、「この大口買付は、アーマー社の製造・販売・流通のコストを3%節約する結果となるが、その節約の源泉についてはお答えできない」とされていた。同様の契約が、スウィフト社やカダイ社ともなされていた。他の顧客が同様ないし同等の契約を確保できたかについては不明である。ピッツバーグ、ジャクソンビル、フィラデルフィア、そしてボストンの各地域で「価格引下げ」の契約がなされたが、その詳細についても明らかにされなかった。卸売業者や仲介業者と比較して、A&P 社はおそらく3%の仲介手数料を除いて差別されなかった。これについては、ロビンソン・パットマン法に違反しないことがアーマー社の法律部門によって承認され、これ以後アーマー社は、製造・販売等における節約を明示することによって、3%の仲介手数料は正当化できるものと考えていた。

カリフォルニア缶詰製造会社 (California Packing Co.): 同社は、プライベート・ブランドのための取引商品を販売することもあったが、おなじみのデルモンテ・ブランドで販売していた。ロビンソン・パットマン法以前、同社はデルモンテ・ブランド商品の大量250万ケースを、各年の7月時点の価格で毎年定期的に販売するという契約を A&P 社と結んでいた。A&P 社は5%の大口買付割引を受取るほか、宣伝奨励金や他の支援を受けていたが、A&P 社の純収益ははっきりしなかった。ロビンソン・パットマン法以後、これらは停止され、けして更新されることはなかった。A&P 社は大いに憤慨し、デルモンテ商品の販売促進活動を止め、大衆が必要とする程度に同商品の仕入れをとどめた。

1939年5月に、カル・バック社（販売業者）が、いろいろなサイズのパイナップルジュースの缶詰10万5,000ケースを15—20%割引で提供し、9月に、22.5%の割引で10万ケースを提供した。この2つの割引契約は、機密にされた。このことが暴露されると、他の販売業者が必ずカル・バック社を非難し、A&P 社の利点は消滅するからである。1940年に、カル・バック社を含む4つの販売業者が、パイナップル・ジュースの販売促進のために5%の割引を A&P 社に提供した。これは、前年のジュースに関する機密取引とは別個のものであった。

1939年の取引は、差別契約といずれの仲介業者も果しえない機能を A&P 社が遂行していたという事実を示す最適の事例である。各事例ごとに、総差別のなかから商品別の適正な仲介手数料がさらに控除された。缶詰の果物や野菜に対する

仲介手数料は、1993年4月6日に2.5—5％であったが、その後、3％が最低となった。中間マージンは1939年に17.5—16.5％であったが、1940年に5％となった。ジュースは、デルモンテ・ブランドとしてより A&P 社のプライベート・ブランドとして販売されたが、取引機密を大量にかかえることはできなかった。しかし、それに対する宣伝奨励金は販売価格の4.5％と算定された。

コカ・コーラ・ボトリング社 (Coca-Cola Bottling Co. of New York)：同社は、ニューヨーク州全土とニューヨーク市の中心地区全域に販売していた。1941年まで、同社はすべての販売業者に、1ケース80セントにつき5セント、つまり一律6.25％の宣伝奨励金を支払っていた。しかし1941年に、コカ・コーラ社はその宣伝奨励金をやめ、それを大口割引率に変更した。その概要は、以下の図表10のとおりである。

図表10 コカ・コーラ社における宣伝奨励金の差別

1941年	A & P 社			A & P 社以外の他社
	購入ケース (単位:1,000ドル)	宣伝奨励金 (単位:1,000ドル)	ケース当りの 宣伝奨励金 (単位:セント)	ケース当りの 宣伝奨励金 (単位:セント)
第1・4半期	29.5	2.2	7½	5 — 6½
第2・4半期	62.1	6.2	10	5 — 7½
第3・4半期	62.3	6.2	10	5½—10
第4・4半期	35.7	2.7	7½	5 — 7½
年間	189.6	17.3	8.6	5.1— 7.9

(出所) M. A. Adelman, *op. cit.*, p. 489.

1940年の宣伝奨励金の契約は、A&P 社にとって過小であったが、1941年の契約は同社にとって大きな差別となった。すべての他の顧客が、年平均して1ケース当たり5.1セントの割引率を受けたのに対し、A&P 社のそれは1ケース当たり8.6セントとなったのである。

A&P 社は非常に多様な市場から商品を購入して多額のリベートを確保していたが、その影響が食品取引に如何なるものであったかを検討するために、われわれは差別割引の金額を知らなければならない。しかし、これ

まで述べてきたことによっても明らかのように、供給業者の機密活動によって、A&P 社に対する個別の差別割引を示す詳細なデータは存在しない。したがってわれわれが算定しうることは、せいぜい A&P 社のための差別割引の総体的数字を示すことである。図表11は、1927—1941年（1936年以後の仲介手数料は見積りによって算定）における総割引収益の推移を示したものである。割引収益の総計は、本社割引（大口買付割引、コスト節約契約による割引、その他の割引、そして多額の広告奨励金を含む）、現場の仕入部門割引、地方の割引を合計したものである。また図表12は、A&P 社の1927—1941年におけるタイプ別広告費の推移を示したものであり、「その他の広告」以外の宣伝費が、絶対量でも売上高比率においても安定していたことを示している。A&P 社の広告の割合が A&P 社の製品を販売促進したか不明だが、0.6%が収益に関係なく使われていたことが明らかである<sup>26)</sup>。

図表11 A&P 社に対する総割引収益の推移（1927—1941年）

単位：100万ドル

年 次	本 社 割 引	現 場 の 仕入部門割引	地方の割引	総割引収益
1927	4.70	0.73	0.8	6.23
1928	6.39	1.10	1.1	8.89
1929	7.81	1.61	1.3	10.72
1930	7.51	1.78	1.3	10.59
1931	8.42	2.10	1.4	11.92
1932	8.57	2.10	1.4	12.07
1933	7.79	2.20	1.8	11.79
1934	6.59	1.33	1.2	9.12
1935	7.90	1.72	1.6	11.22
1936	4.75	0.88	1.1	6.73
1937	3.12	0.58	1.0	4.70
1938	2.88	0.53	0.9	4.31
1939	4.72	0.87	1.2	6.79
1940	5.26	1.97	1.4	7.63
1941	6.40	1.19	1.4	8.99

（出所） M. A. Adelman, *op. cit.*, p. 225.

図表12 A&amp;P 社のタイプ別広告費

単位：100万ドル

年 次	看 板 ・ チ ラ ン	新聞広告	(1)と(2)の 合 計	(3)の対売 上高比率 (%)	その他の 広 告	全購入に対 する供給業 者からの購 入比率(%)	(3)に(6)を 乗 じ た 数 値
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1927						15.8	
1928	1,370	4,056	5,426	0.6	715	15.5	841.0
1929	1,177	4,752	5,929	0.6	862	16.3	966.4
1930	1,049	4,736	5,785	0.6	937	16.3	942.0
1931	1,059	4,824	5,883	0.6	1,268	16.2	953.0
1932	995	4,273	5,268	0.6	1,211	17.4	916.6
1933	978	3,947	4,925	0.6	1,038	18.2	896.4
1934	853	4,294	5,147	0.6	703	21.1	1,086.0
1935	1,014	3,954	4,968	0.6	703	20.2	1,003.5
1936						21.5	
1937	1,155	3,417	4,572	0.5	580	21.6	987.6
1938	1,193	2,897	4,090	0.5	1,199	21.3	871.2
1939	1,420	3,536	4,966	0.5	1,005	20.5	1,018.0
1940	1,280	3,881	5,161	0.5	502	20.2	1,042.5
1941	1,005	3,893	4,898	0.4	331	20.3	1,043.3

(出所) M. A. Adelman, *op. cit.*, p. 228.

以上によって、例えば1934年度の A&P 社では、本社割引659万ドルの大部分は宣伝奨励金 (Advertising allowances)、さらに仕入部の仲介手数料 (Brokerage) として133万ドル、合計800万ドルに及ぶ巨額の金額を、多数の製造業者・加工業者から、リベートとして受け取っていたことになる。同社の同年の宣伝・広告費支出がおよそ 514 万ドルであったから、その全部が製造業者・加工業者から支払われたこととなり、しかもさらに 133 万ドルを、手数料という名目で余分に受取っていたのである。この宣伝奨励金というのは、メーカーが自ら宣伝して販売するよりも、チェーン・ストアの店舗にならべてチェーン・ストアに宣伝してもらほうがはるかに効果が大きいという事実によって由来するものであり、したがってメーカー側でも

宣伝費として受取っていたものであった。また仲介手数料というのは、チェーン・ストアが卸売業者・倉庫業者・輸送業者の手を経ずに直接大量仕入れを行うため、当然節約される金額として受取っていたものであった。

これまで、A&P 社のようなチェーン・ストアの大量販売会社が、その大量仕入ゆえに特別の契約で安く仕入れているということは、業界でも常識となっていた。しかし、その具体的な内容については各社とも秘密となっており、相互にどの程度の割引を得ているかは知らなかった。ところがこのような調査委員会でその内容が白日のもとにさらけだされると、大きな非難となって跳ね返ってきたのは、むしろ当然であった。事実 A&P 社の場合で考えると、同年の同社の売上総額は 8 億 4,201 万ドル、その純益は、連邦政府の課税額を差引いて 1,671 万ドルであった。この額からみれば、リベートの 800 万ドルは、なんとその純益の 2 分の 1 に相当したのである。これでは、一般の小規模な独立小売販売業者や卸売業者が、とうていやっていけぬと考えたのも無理ではなかった。この調査委員会で調査した A&P 社をはじめとする量販会社の記録は 1,200 ページに上る膨大なものであったが、そのすべてが、当時の卸売業者・独立小売業者のチェーン・ストアに対する不満・攻撃を裏付けるものであった<sup>27)</sup>。

## ② ロビンソン・パットマン法の概要とその立法経緯

ロビンソン・パットマン法は、価格差別、手数料の不正な支払い、販売促進と広告にかかわる費用 (allowance)、ならびにサービスにおける差別を禁止するために、クレイトン法第 2 条を改正するために制定された (したがって、現行クレイトン法第 2 条とロビンソン・パットマン法第 2 条の規定は同じ)。1936 年に改正がなされた経緯は、次のようなものであった。1930 年代になると、流通革新によってチェーン・ストアのような巨大な買手が出現し、彼らは大量購買力を背景に売手に対して特惠的 (特別) な値引やサービスを要求し、そのような便益を受けられない中小独立小売業者を圧倒していった。これに対し、中小小売業者は価格差別は均等な競争条件を破壊

し、中小業者を市場から駆逐して独占を助長するとして、原始クレイトン法の価格差別規定の強化を求め、その改正を実現させたのであった。同法には、一定の条件を満たした場合に価格差を許容する例外規定がおかれ、また、同法に違反すると知りながら違反行為をした買手と売手の両者に責任を課している<sup>28)</sup>。

ロバンソン・パットマン法の内容を要約すると、第2条a項は、メーカーが異なった買手に対して異なる価格で同等同質の商品を販売すること（価格差別）が、実質的に競争を減殺することになる場合、独占を形成するおそれがある場合、またはかかる価格差別を行う者もしくはそれを知りつつ受ける者（またはその顧客）についての競争を阻害し、破壊し、妨害する場合には違法であると規定している。ただし、コスト差を反映した価格差には違法性がないとしている。

第2条b項は、売手が競争業者の同等に低い価格に善意で対抗して価格を引下げの場合（競争的対抗価格）、または競争業者が提供する役務・施設を提供する場合には違法性が阻却されるとしている。

第2条c項は、実際には仲介業務等を行わない者などに対する手数料、仲介料、その他の報酬の支払、その受取りを禁止する。第2条d項、e項は、売手が商品の販売促進費用の支払または販売促進のための役務・施設に善意で対抗して役務・施設の提供を行う場合には、買手に比例的に平等な条件で与えなければならないとしている。第2条c－e項は、第2条a項の脱法行為を禁止している。

第2条f項は、買手の責任について規定し、買手が第2条a項で禁止されている価格差別であることを知りつつ誘引し、または受領することを禁止している。

以上のごとき内容をもつロビンソン・パットマン法は、従来のクレイトン法の不備を修正し、新しい規定をいくつか加えて、量販業者の優位を制限しようとしたものであった。その改正の主要な点は、(1)大量仕入にとも

なう割引は、大量仕入によって売手側の節約額に見合う程度以下の場合にかぎって認められること、(2)このような節約額に見合う割引であっても、その割引の上限が、売手側の得意先業者のうちあまりにも少数の者のみに与えられる場合には、連邦取引委員会（FTC）が聴問をおこなったうえでこれを禁止するという点であり、また新たに加えられた規定の主要なものは、(1)宣伝奨励金およびその他の得意先業者に対する支払金が、すべての得意先業者にとって「適度に平等な条件」で支払われるのでなければ、実質的にこれを禁止する、(2)買付業者に対する仲介料の支払は、たとえ売手が買付業者との直接取引によってその仲介料相当分を節約した場合であっても、これを禁止する、というものであった。

こうして1936年にロビンソン・パットマン法が成立し、同年7月19日から実施されることになったが、この法律もまた、のちに批判されるように、あいまいな点を含んでいたことは事実であった。しかし、少なくともこの時期以降のチェーン・ストアの発展に、大きな打撃を与えたものであったことは間違いなく、とくに、常に攻撃的となった A&P 社においては、その後の商取引において慎重とならざるをえず、製造業者からの仕入れを避けて、自ら製造するという方向にますます進むようになっていった。さらに、チェーン・ストアに対する政治的攻撃は、このロビンソン・パットマン法の成立で終わらなかった。むしろこれに勢を得ていっそう盛んとなり、1938年には、同じライト・パットマンによって、チェーン・ストアの絶滅を意味するような、いわゆる「死刑宣言法案」が上程されることになったのである<sup>29)</sup>。

## (2) 「死刑宣言法案」とパブリシティ活動

1936年までに、チェーン・ストアを粉砕するための政治的圧力は、その主要な提唱者であったテキサス州の下院議員ライト・パットマンにより全国的問題となった。議会の調査によって、巨大なチェーン・ストアは大量

購買力により、少量を購入する小規模業者が享受できないような価格上の利点を製造業者から手に入れていることが明らかにされた。議会は、買手が当然の要求をするほどまでに大量注文が生産効率を高め、食品製造業者がチェーン・ストアを援助して小規模独立業者を事業から排除する手助けをしているのだという議論を退けた。こうして議会は、前述のごとく、売手がすべての取引に同一の価格・割引・取引条件を提示することを求めたロビンソン・パットマン法を通過させたのである。

1938年2月にパットマン議員はつぎの段階に進み、連邦のチェーン・ストア税の導入を提案することによって彼の名前は全国的に知れわたった。その法案は「HR9464号法案」と呼ばれ、チェーン・ストアの店舗数が増加するにつれて店舗当たりの税金が増加するというもので、年間1店舗当たりの税額は50ドルからはじまって最高税額1,000ドルにまで引上げられた。さらにその連邦税は、チェーン・ストアが業務する州の数によって加重されることになっていた。この方式で算定すると、A&P社に対するチェーン・ストア税は年間3億ドルを越え、ほぼ総売上高の30%となる。例えば1937年度にA&P社にこの税が課せられたとすると、当時同社では約13,000店舗を40州にわたって経営していたので、なんと5億ドルという脅威的な課税額となり、翌1938年には、8億8,200万ドルの売上高に対して5億2,400万ドルの税金を収めることになる計算であった。そのような罰則的法案は、チェーン・システムの基礎に立って経営する販売業者はまったくその営業を続けることが不可能となり、それゆえ今度はチェーン・ストアの側から、「死刑宣言法案」(“Death Sentence” Bill)として大きな反対運動を呼び起こすことになった<sup>30)</sup>。

チェーン・ストアの特別税は、1925年に2つの州の立法府で、チェーン・ストアを差別する法案が提案されたのがその最初であったが、これは否決された。しかし1927年には、15の州でこのような立法措置が審議され、この年、メリーランド州では、州内でのこれ以上のチェーン・ストアの拡



大を禁止し、ジョージア州、ノース・カロライナ州では、店舗数に応じた累進税率でチェーン・ストアに課税することを決定した。1929年には、「チェーン・ストアの脅威」と闘う地方組織は、全国至るところで見られるようになり、大恐慌が始まるとともに立法活動も速度を増した。1933年には、42の州で225の反チェーン法案が審議され、そのうち13が通過した。そして1939年までに、27の州でチェーン・ストアに対する特別課税の法案が成立していた。しかし、チェーン・ストアに対する州の特別課税は、大した効力を持たなかったと考えて良い。全国の小売販売額に占めるチェーン・ストアのシェアは、1929年の20.3%から1939年の21.7%に増加した。個々の州を検討してみれば、このことはさらに明瞭になる。例えばインディアナ州とメイン州では、チェーン・ストアに対する特別課税を実施していたにもかかわらず、チェーン・ストアの市場シェアは多くの商品ラインで他の州よりも急速に上昇した。したがってハートフォード兄弟やA&P社も、州のチェーン・ストア税が事業を不利益にするとは考えていなかった。

これに対して、パットマンの挑戦は全国レベルで、会社全体の死活問題であった。彼らの父親が創業し、彼らが生涯を通じて育ててきた事業が、市場の競争ではなく政治的活動によって危機に直面することになった。この1930年代のチェーン・ストア、とくにA&P社攻撃の嵐のなかで、いままでのような保守的な方針を守っていることはもはやできなくなった。長年かけてジョージとジョンは個人的な脚光を避け、企業のPR活動を回避し続けてきた。A&P社の仕事は、「いかに効率的に大量の食料品を安価に販売するか」にあると信じ、「会社の存在が人目にふれること、とくに自分たちのことが人目に立つことは、できるだけ避ける」方針であった。したがって、当時A&P社は、アメリカでも最大の企業の1つであったにもかかわらず、新聞その他の記事になったことはなく、1933年の『フォーチュン』誌に会社の記事が掲載されたのがその最初であったし、またジョージ

とジョンの有名なハートフォード兄弟が『タイム』誌の表紙にのったのも、1950年、二人がすでに70歳を越えてからのことであった。しかし、ジョージとジョンは、自発的に行動を起こしたり、取るべき行動を考える時期が来たことを知った。さきの『フォーチュン』誌のなかで、ジョン・ハートフォードは、「最初私たちは、もしアメリカの国民が当社を好まず、重い重税で業界から追放してしまおうと考えているならば、それもいたしかたないことだと考えました。喜んで店を閉じようと思いました。私たちは、こうした攻撃に対抗するなどということのために金を使ってきたことありませんし、今後1セントでも使うつもりはありません。」と答えていた。しかしジョンとても、A&P社の長い歴史と伝統にかけても、また9万人になんなんとする従業員の生活を守らなければならないという義務感、さらには流通業界の合理化・近代化を消費者の利益のために進めてきたという信念のためにも、チェイン・ストアを完全に葬り去ろうとしているこの法案に対しては、徹底的に闘わねばならないと決意するにいたっていた<sup>31)</sup>。

パブリシティや会社のPR活動に否定的だった態度を改め、「闘うことなしに事態を静観していたなら、我々は非難されるだろう」との方針変更とともに行われたA&P社の宣伝・広報活動は、簡単・明瞭であるとともに力強いものであった。全米39州にわたる1,300以上の新聞に2ページ広告がのり、これは食品業界にとって最初の大衆宣伝で、それは、ニューヨークのグレイバー・ビルディングのA&P本社の最上階ホールから発表された。この全面広告は、アメリカのこの業界におけるパイオニアであった二人の基本的精神、関心事、献身ぶりが素直に表明されたという点でも重要かつ歴史的な事件で、その主たる内容は、以下のとおりであった<sup>32)</sup>。

テキサス選出の議員ライト・パットマンは、チェイン・ストアを事業から追放する懲罰的かつ差別的な税法案を次の議会に提出すると宣言した。かつてパット

マンは、彼が提案した法律の制定に成功している。彼は、自分の法案について、非常に有能なロビストでありプロパガンダであると公言している。それゆえ A&P 社の経営者も、この提案された法案に関連した一連の行動をとる必要に直面した。すなわちなにもせず、法案の通過の可能性やその結果が事業を崩壊させる危険性を静観するか、またはパットマンの死刑宣言税に積極的に反対のキャンペーンを行うべきかということである。

その決定に至るまでに、経営者、会社の85,000人の従業員、消費者、食品を製造している数百万人の農民、雇用労働者の利益を考慮に入れるべきである。

1. 経営者の利益：それはあまり重要ではないので、簡単に見ておく。

A&P 社は、彼らの父ジョージ・ハンティントン・ハートフォードによって創業され、ジョージ・L・ハートフォード（勤務期間58年）とジョン・A・ハートフォード（勤務期間50年）によって管理されており、彼らは、週の5日、年間52週を共に真面目に働いてきた。もしチェーン・ストアが事業から追放されるなら、両者は個人的・財政的な不安なしに引退できる。前年の記録によると、前者の所得の82％、後者の所得の83％は税金として支払われている。両者とも子供がないので、収入の一部は資産となり、死後はその留保収益の3分の2が相続税となり、ほぼ6％のみが個人的報酬として残される。

したがって、経営者の利害はほとんど考慮する必要のないことは明白である。

2. 会社従業員の利益：それは大きな問題である。

全米の A&P 社の従業員は、チェーン・ストアであれ個人食品店であれ、他の会社の従業員より最高の賃金と最短の労働時間を確保している。彼らの多くは、会社の事業にすべての労働時間をささげている。したがって会社は、85,600人の従業員のために、彼らのすべてを仕事から排除することを意図した法案に反対する。

3. 消費者の利益：この事業はアメリカの数百万という家族の自発的支持によって成立っているので、彼らの利益を守らなければならないと考えている。多くの主婦は、彼らの収入のなかから、自分や主人や子供のための食品や衣料を賄わなければならない。食品価格が上がると困るし、所得の引上げは難しい。A&P 社の食品ストアは去年、1％の利益で881,700,000ドルの食品を小売販売した。これは個人食品店より平均して8—10％低価格である。（中略）会社は顧客の利益を守る義務と責任がある。

4. 農民の利益：800 万の農民家族がアメリカ人によって消費される食品の生産に従事している。それはアメリカ全人口の 4 分の 1 にあたる。彼らの製品のほぼ 30% はチェーン・ストアを通じて販売され、70% が個々の食品店による。チェーン・ストアで販売される果実・野菜、その他の生鮮食料品の価格は、他の食料品より平均して 8—10% 安い。だから、農民の生産の 30% は低価格、その 70% は高価格で大衆に販売されたことになる。(中略) A&P 社は、生産者であり、かつ消費者でもある農民の利益を守らなければならない。彼らの利益を攻撃する法案に反対するのは、われわれの義務であり責任である。

5. 労働者の利益：アメリカのすべての事業は、労働者の購買力に関心をもっている。労働者が高賃金をとり大きな購買力を持っているとき、みんなが豊かになれる。労働者の購買力が低下すると、すべての事業は停滞し、アメリカの生活水準は悪化する。長年、アメリカ政府は実質賃金と労働者の購買力を維持する政策を堅持してきた。

ほぼ 90 万の従業員がチェーン・ストアで働いている。すでに 100 万人以上の労働者が失業し、300 万の家族が救済を求めている時代に、さらに数百万の失業をもたらし、農民の 30% の販路を奪い、賃金労働者のコストを上昇させる法案に反対するのは当然だ。(中略) われわれは、労働者の雇用確保の視点からも彼らの利益を守らなければならない。

われわれは、アメリカ人が事実のすべてを知った時、かれらの決定を議会の議員に知らせるだろうと信じている。アメリカ人として、われわれはそうした決定に満足するだろう。

ジョージ・L・ハートフォード

ジョン・A・ハートフォード

A&P 社が、「死刑宣言法案」に対する反対運動に投じた金は 50 万ドルに上り、それは、法案阻止に大きく寄与したものと思われる。働きかける各々の集団に対して、A&P 社は説得力ある主張をすることができた。すでに 1936 年と 1937 年、カリフォルニアとフロリダでの農民啓蒙運動は劇的な成功を収め、彼らを味方につけるのに大いに寄与することになった<sup>33)</sup>。

1936—1937 年のグレープフルーツの収穫は、前年度を 30% 上回っていた。市場

は供給過剰となり、価格の下落は破滅的なものになりつつあった。このとき、A&P 社は精力的な販売促進を行い、8 週間のうちに、貨車1,425台分のグレープフルーツを売りさばき——通常時の3倍半の売上——輸送時点での価格を20%引上げた。桃の缶詰、乾燥果実、冬季のラムと七面鳥の場合にも同じ方策がとられた……何千もの農民をチェーン・ストアの支持者に変えることに成功した。とにかく、チェーン・ストアには友人が必要だったのである。

農民ロビーはチェーン・ストアの活動の成果を十分に認識したし、農民も投票でこれに応えた。1936年、カリフォルニア州はチェーン・ストア課税法案を否決したが、その差は州全体でみれば、2対1の割合であった。しかし、これを農業地域についてみれば3対1の割合になる。メイン州においてチェーン・ストア課税の撤廃に貢献したのは農民の圧力であった。独立商たちも農産物の過剰生産の問題を解決しようと努力したのだが、これらの経営方法をもってしては、苦境にある農民を救うために有効な手立てを打つことはできなかったのである。

チェーン・ストアは1930年代の末、労働組合の懐柔にも乗り出した。A&P 社は1930年代の初め、クリーブランドで組織労働者の攻撃にさらされたとき、店舗を閉鎖することによってこれに応えた。1937年になってもなお、アメリカ労働総同盟はチェーン・ストアを非難する決議を挙げていた。しかし、その後、A&P 社は労働組合を懐柔するためのキャンペーンを開始し、1938年、1939年には AFL の組合と団体交渉を行うことに同意した。パットマンの「死刑宣言法案」が審議された際には、全国総同盟ばかりでなく、州総同盟、多くの組合支部も法案に対する積極的な反対運動を展開した。12万人の構成員を有する連合食肉小売労働者組合の議長は、チェーン・ストアについて次の5項目からなる声明を発表した<sup>34</sup>。

1. 交渉相手としては、独立商よりもチェーン・ストアの方が好ましい。
2. チェイン・ストアの方が、労働時間が短く、賃金がいい。

3. 組合員は従業員であると同時に消費者でもある。そして、チェーン・ストアの方が価格が低い。
4. チェイン・ストアがなくなれば、小商人の数が増え、雇用者の数は減ってしまう。その結果、労働者の雇用は減少することになるだろう。
5. チェイン・ストアが特別課税の対象にされると、労働組合それ自身も脅威にさらされることになる。「チェーン・システムを採用している世界最大の組織は、実は、労働組合自身なのだから。」

以上のようにパットマン議員は激しく反撃され、「死刑宣言法案」は、1938年中には議会でなんの進展もみせず廃案となった。しかし、これは翌1939年1月、「HR 1号」という番号を付されて再提出された。彼は、食品チェーンのみならずウルワースのような州際チェーン・ストア企業に攻撃の範囲を広げ、彼によれば、チェーン・ストアは以下の15のことをしていると主張して告訴した<sup>35)</sup>。

1. 地方住民の義務を回避することによって、地域生活を破壊している。
2. 地方の信用貯蓄を減じ、地方銀行を破壊している。
3. 事業の最終的独占への誘致。
4. 地方の保険会社の破壊。
5. 地方新聞の破壊。
6. 地方の印刷会社の破壊。
7. その他の地方的な独立企業の破壊。
8. 若者の個人的イニシヤチブや野心の破壊。
9. 自由競争の破壊。
10. 農民の市場をせばめ、農場価格の破壊。
11. 大衆における不正直・蔑視・欺きの助長。
12. アメリカの他の地域を犠牲にして大都市の支援。
13. アメリカをファシズムとする事業独裁者の原因。
14. 少数の手中への富の集中。
15. 大衆の福祉を無視し、子のないハートフォード兄弟らの利益擁護。

1940年の3月から5月にわたって公聴会が開かれたが、この公聴会では189人の人々が証人として供述し、その記録は2,000ページにも及んだ。しかし、この頃になると一時の感情的なチェーン・ストア攻撃もしだいに鎮静化し、人々はチェーン・ストアのメリットを正しく認識するようになっていた。農民、労働者、主婦、学者・専門家などの代表もそれぞれの立場からの意見を陳述したが、チェーン・ストアに規制される点が多々あったとしても、そのためにこれを絶滅すべきだという論議には、賛成しない考えが多くなってきた。こうしてこの「HR 1号」法案も、1940年に議会で否決され、議会の分科委員会でもその結末は報告されずに終わった。また以前からチェーン・ストア反対税を実施していた28州のうち、14州はこれを撤廃したばかりでなく、その後、他の州で新たにこの種の税を課したところはなく、同様の州法も次第に消滅していったのである<sup>36)</sup>。

#### 4. A&P 社における独占禁止訴訟の展開

##### (1) デーンビル刑事訴訟事件（1944年2月—1949年2月）

1929年の大恐慌のあとをうけた1930年代の不況時代を通じて、連邦政府は、「ニュー・ディール」の革新的な政策の一貫として、ビッグ・ビジネスに対する規制を強化していた。さきのロビンソン・パットマン法の成立も、実はこのような時代的背景を背負っていたのである。前述した「死刑宣言法案」が葬り去られたため、A&P社の危機は去ったかにみえたが、司法省の反トラスト局では、ビッグ・ビジネスに対する規制強化のために各種の調査を実施することを決定していた。かくして1939年6月、「全米食料品小売販売業協会」(National Association of Retail Grocers) がA&P社の調査を依頼してきたことを大統領の部門別会議が明らかにし、当時の反トラスト局長官であったサーマン・アーノルドは、A&P社にこの調査の協力を求めた。1940年と1941年の2年間にわたって10万点以上の食品取引資料および供給業者の訴訟書等が調査・検討され、1941年10月に反トラスト

局側は、「全米食料品卸売業組合（US Wholesale Grocers' Association, Inc）にとっても、反トラスト活動を推進するうえで新たな展望が開けた」との見解を表明した<sup>37)</sup>。

こうして1942年11月に大陪審が召集され、ワシントンの司法省はテキサス州ダラスで A&P 社に対し、シャーマン法第1条および第2条違反で食品の取引における制限と独占の共謀があるという告発を行った。この事件は、ダラス管轄の地方判事W・H・アトウェルによって審理されたが、同判事は「この告訴はその論拠が薄弱であり、また多分に感情的なものである」として却下した。しかし連邦政府はすぐに、ニューオリンズの巡回裁判所に控訴し、ここでは、三人の判事のうち二人が再審理すべきであると裁決した。ところが1944年2月26日に反トラスト局は突然この告訴を取下げ、同日に同種の告訴を、イリノイ州デーンビル（Danville）の地方裁判所に刑事訴訟として提訴した。

デーンビルは、シカゴの南約100マイルの小さな町であり、大都会のダラスやニューオリンズではなく、なぜこのような小さな町が選ばれたのであろうか。おそらく、ここには、当時ビッグ・ビジネスを規制しようとしていた連邦政府に有利な判決を下した地方判事のウォルター・C・リンドレー（Walter C. Lindley）がいたからであり、政府としてはリンドレーに、A&P 社を規制することができるような政府に有利な判決を期待したからであったといわれている。しかも、連邦政府は A&P 社の違反を告発するにさいして、さきのロビンソン・パットマン法の規定によってではなく、シャーマン反トラスト法の規定によった。これは、この法律のほうがより広義に解釈しようという点と、その罰則がよりきびしかったためであった。告訴の理由の主な点は、A&P 社およびその各種の子会社、そして16人におよぶ会社の役員が、食料品取引を制限し、かつ食料品小売業の大きなシェアを独占することにより、シャーマン反トラスト法に違反しているというものであった。被告は陪審を省略され、直ちに公判が1945年4月から



開始された。記録の写しは約30,000ページにおよび、5,600の証拠書類、原告および被告の両者によって提出された種々の訴訟概要書や添付資料を含めると、全体で50,000ページ以上となった。審理は実に1年以上の長期にわたって1946年4月に終わり、正式には9月に終了した。これが有名な「デーンビル裁判」であるが、その審理の主要な論点は次の4点であった<sup>38)</sup>。

(a) A&P社は、その製造、卸売、小売の資産規模によって食品事業を独占している。

連邦政府は、A&P社が現行行っている、製造—卸売—小売販売を一貫して行うという営業行為は不法なものであり、その結果、法に違反する独占状態を形成していると主張した。これに対してA&P社側では、「現実には当社が直面している競争は年々強まっており、この5カ年間で、当社のシェアは約13.6%減少している」と申し立てた。

(b) A&P社は、その規模によって供給業者から優先的差引や割引を要求し得る。

告発の第2の点は、A&P社がとくに巨大な企業であり大量に仕入れを行うため、納入業者から特別の割引やリベートを受取っている疑いがあるというものであった。この点についてA&P社では、こうした割引を当社が受取ったのは、当社が卸売業者としての機能をも果しているからであり、通常の卸売業者が得るマージンとその性格は同一のものである。告発で指摘されている多くの割引やリベートについては、ロビンソン・パットマン法制定以前のものであり、当時はこうした商慣習が業界では一般に当然のこととして受取られていた。しかし同法の施行以後は、当社ではこのような行為は行っていない、と反論した。

(c) A&P社は、小売事業を補助するために製造事業の利益を使い、また小売事業から競争を排除するために、ある地域では赤字で店舗を運営している。

告発の第3点は、A&P社が食料品の製造をも行い、その利益を小売販

売部門に回すことによって、その価格を不当に引下げている、というものであった。これに対し A&P 社では、これは事実であるが、A&P 社が製造までインテグレートしていること自体は違法のことではないし、その利益については、A&P 社では原価を引下げるために製造を行っているのであるから、そのために販売価格が安くなるのは当然の結果である。だれも、自分で製造しそれを自分に売りつけて利益を得る者はいない。販売したときにはじめて利益を生ずるのであるから、製造と販売を直結すること自体違法ではありえない、と主張した。

また連邦政府は、A&P 社が意図的に、ある地域で「原価を切った」販売を行い、同業者を閉店せざるをえない状態に追込んだり、あるいは特定の小売市場で一定比率のシェアを確保しようと企てた、ということを立て証しようとした。これに対して A&P 社側では、「当社では原則として赤字販売を行っていない」ことを主張し、もしその事実があったとすれば、それは店舗のマネジャーの経営が不手際であったか、または非常に競争がはげしかったためで、けつして意図的に会社の方針として行ったものではないと強調した。この点については、MIT 教授の M・A・エーデルマン (M. A. Adelman) も、「連邦政府が摘発しようとした事例、すなわち A&P 社が特定地域で赤字販売を行い、同業者を駆逐して独占状態をつくりだし、しかるのちに価格を上げて利益を収めるといった事例は、とくに発見することはできなかった」と述べている。また A&P 社側では、政府が A&P 社が市場を支配していると主張した地域の大・小の食料品チェーン・ストアの経営者を証人として出廷させ、その地域で自分たちのチェーンが発展することができたという事情について、証言してもらった<sup>39)</sup>。

(d) A&P 社の生産子会社 Acco (Atlantic Commission Company) は、A&P 社に必要な以上のものを仕入れ、次いでそれらのうち低級品や余剰品を販売仲介者として競争業者に販売し、これによって市場を支配している。

リンドレー判事は、食品取引における利潤マージンは小さく、「不公正

な利益」または「不法な要因」は決定的な影響力を持ち、その「不法な要因」とは Acco 問題であったとして、特にこの問題に強い関心を示し、次のように述べていた<sup>40)</sup>。

「Acco は、1926年に A&P 社のために生鮮食料品を購入する子会社として設立された。当初から、本社の全面的認可の下で、A&P 社の購入代理店として、また供給業者の販売代理店として行動した。最終的に、同社は A&P 社のために現金で購入し、正規の販売条件でブローカーとして他社に販売した。数年にわたるこの実践が悪い評判となり、その矛盾した地位が暴露された。すなわち、同社は A&P 社の資産のために他社から手数料を徴収し、そうした地位やその実践が、A&P 社の商品仕入と競争者のそれとの間に極度の差別を作った。Acco は、A&P 社に最高級の商品、外部の購入者には二流品を供給したので、A&P 社は価格の差別のみならず品質の格差も手に入れた。Acco が A&P 社よりも他の消費者のために扱う量が多いほど、A&P 社の子会社の収益は多くなることは明らかであり、それは不可避免的に A&P 社のコストを下げ、年次収益を増加させた。このことは次いで、他の小売業者との競争において A&P 社の地位を有利に導き、最終的には A&P 社に帰することになる Acco の手数料やその他の収益に間接的に貢献することになる。私には、競争の制約は、高価格で販売する販売代理店および A&P 社のためにできる限り安く仕入れる購買代理店として、Acco が持っているこうした非協調的で不合理な機能によるものと思われる。これは明らかに競争の違法な制限であり、Acco は A&P 社の片腕であり、その利益のすべては A&P 社の信用に貢献することになった。」

これに対して A&P 社では、Acco が巨大な企業であることは認めたが、それが独占状態をつくりだしているという点に関しては強く否定した。また A&P 社への納入価格と他業者への販売価格の差別については、もし他業者が同社の生鮮食料品の価格が高く、品質が悪いものならば、実際に購入する者はいないだろうと反論した。また A&P 社への納入価格が安いのは、卸売業者としての機能を考えたものであるが、こうした差別価格は現

在は停止している、と述べた。しかしこの二重価格制は、ロビンソン・パットマン法に抵触するものであり、A&P 社としては一番きびしい指摘であったことは事実であった。

十分な審理の後、1949年2月、リンドレー判事は A&P 社に有罪の判決を下し、175,000ドルの罰金を命じた。この時同判事は「1億3,000万人に及ぶアメリカ国民の大多数の人々に食料品を販売・流通し、1ドルにつき1.5セントという低い利益で、他の食料品チェーンを圧倒する売上高を有する A&P 社は、その流通機能の偉大さという意味でアメリカの誇りとするに足るものであろう。また、政府が同社を告発した論点についていえば、その多くは的をはずれたものであったと考えられる。しかし、たとえば Acco の事例にみられたごとき行為は、A&P 社の不正な商取引の一例として、強く追及されねばならない。生産から販売までを統合する同社の巨大な組織は、その内部に、かかる不正を行う原因を有しているものとみなさざるをえない。」と述べていた。これに対し A&P 社でも、Acco における差別価格が違法であることを認め、同社の機能を変更し、A&P 店のために買付けることに制限した。また罰金に関しては、最高裁への上告も考えたが、罰金取止めの審理には7年かかるため、支払うことに同意した。こうして、デーンビル訴訟事件での告訴は終局し、85歳のジョージと77歳のジョンのハートフォード兄弟は、政府からの訴訟なしで事業の継続を希望したが、実際にはそうならなかったのである<sup>41)</sup>。

## (2) A&P 社解体のための民事訴訟 (1949年9月—1954年2月)

デーンビル刑事訴訟が解決して7カ月しかたたぬ1949年9月15日に、法務長官 J. ハワード・マックグラス (J. Howard Macgrass) は、A&P 社に対して製造業と小売業を分割し、かつ小売部門を7社に分割すること、さらに、その仕入機関の Acco を廃止し、A&P 社を解体することを要求して、本社所在地のニューヨーク市の裁判所に、シャーマン反トラスト法違反の

民事訴訟を起こした。これは、独立小売販売業者の団体である「全米食料品小売販売業協会」が、同年の A&P 社の敗北に勢を得て政府に強力なプレッシャーをかけたためであったが、しかも今後は、A&P 社はその全組織の解体を要求されたのであり、社会の耳目を集めたのも当然であった。この訴訟の中で提示された違反は、彼らが刑事訴訟の中で有罪とされた活動と「実質的に同一である」というものであった。

この最大の危機にさいして、A&P 社のジョンとジョージは、10年前のチェーン・ストア税に対したのと同様に、宣伝・広告を使用してのパブリシティ活動を展開し、政府の要求がいかに不当なものであるかを周知させることにつとめた。たとえば、全米 2,000 の新聞紙上と全店舗の店頭に関連記事を掲載して、「当社が全米の食料品販売で占めるシェアは、1933 年の 11.6% から 1948 年の 6.4% に低下していること」、「10 年前と比較すると個人食料店は約 3 万店、食品チェーン・ストアは約 275 店存在すること」を指摘し、また「同社の低価格政策は、顧客、農民や供給業者、11 万人の従業員、労働組合の指導者からも支持されていること」、さらに「ギャラップの世論調査によっても、2 対 1 の割合で、当社を支持する者の多いこと」などを、繰返し宣伝した。このパブリシティ活動は大きな効果を収め、消費者、農民、労働者、知識層、あるいは同業のチェーン・ストア業者からも、多数の陳情書がワシントンに殺到した<sup>42)</sup>。

以下に示すのは、A&P 社のパブリシティ活動のうち、1949 年 9 月 30 日のボストン・デイリー・リコードに掲載された全面新聞広告であり、少し長いがここで紹介しておくことにする<sup>43)</sup>。

彼らは何故 A&P 社を事業から追放しようとするのか。

その答えは、彼らが裁判所に提訴した公式の告訴状の中に見出すことができる。彼らとは、A&P 社を解体しようとしているワシントンの反トラスト局の役人たちのことである。彼らのきまり文句は、「われわれは常に競争的な小売業者のこ

とを考えている」というものであった。

われわれが有罪だとする非難に対して

われわれはこれまで90年にわたって、常に消費者に対してより良い製品を安く供給するために事業の効率をはかってきた。

アメリカの人々はこれを是認している。彼らは90年にわたって、この低価格政策を支持してくれている。

人々はなんの不満も持っていない。その証拠に、反トラスト局が告訴してから1週間以内に、A&P社の追放に反対する多くの人々から電話や手紙が殺到している。

多くの顧客が、店長や店員たちに良質で低価格の事業を続けるようにと求めている。

農民や他の供給業者が、効率的な販路の確保を要求している。

われわれ11万人の従業員が、仕事と年金の保障を求めている。

労働組合の指導者は、労働者の生活水準の低下に反対している。

これらすべての人々が被害を被るのに、反トラスト局の役人はなぜA&P社を追放しようとするのか。

低価格はだれも傷つけない

反トラスト局の役人は、われわれが他の店より安く食料品を販売するので、彼らがわれわれと競争できないという。

これが事実とするなら、われわれは全米のすべての食料品を販売することになる。

しかし、事実はこれに反する。1933年の全国食品事業におけるわが社のシェアは11.6%であったが、1948年には、6.4%に低下している。われわれは独占などしていないのだ。

また、10年前にくらべると、現在は約3万店以上の個人食品店、および275以上の食品チェーン店がある。

いいかえると、食品事業における競争は増大し、われわれの全国食品事業に占めるシェアは低下しているのである。

他の食品店の破滅はどこにみられるのか。

彼らがわれわれと競争できないという証拠はあるか。

あなたは高価格を望みますか。

A&P 社追放の唯一の目的は、食料品の価格を引上げることにあるのは周知の事実だ。だれがこの恩恵を受けるのか。

われわれは、低価格・低利潤の方式を考え出した最初の店である。この競争によって他の食品店の価格も下がった。

A&P 社が消えると、食品価格は上がることになる。

A&P 社が消えると、他の効率的な大規模配給業者が消滅することになる。

アメリカの人々は、それを望んでいるのか。

それは、公共の利益となるのか。

こうしたなかで、1953年、民主党のハリー・S・トルーマン政権にかわって共和党のドワイト・D・アイゼンハワーが大統領に就任し、その結果、司法省のトルーマン派の幹部も更迭されることになった。新しく司法省の幹部となった人々は、前任者たちと違って、A&P 社をそれほど敵視することはなかったため、事態は A&P 社にしだいに好転するようになった。こうして1954年1月19日に、刑事訴訟が開始されてから11年後、そして民事訴訟から4年後に、同意審決が最高裁と会社の間に締結されて事件は解決することになった。それによって A&P 社の仕入業務に若干の不利益が生じたが、これ以外において、同意審決は被告にとって全面的な勝利であった。A&P 本社はなんら解体されることなくそのまま存続し、会社の地位は、訴訟以前ほど良好ではなかったが、刑事訴訟の終末時より良くなった。

1954年1月に、ニューヨーク南部地区の地方裁判所とニューヨーク A&P 本社との間に締結された同意審決の主たる内容は、以下のとおりであった<sup>44)</sup>。

(a) Acco は解散を命じられた。A&P 社では、これにかわって、生鮮食品の買付けと生産のために、新たに部門を設置したが、同時に、小売販売している地域で、同社の自社製品および加工品以外の一切の食料品を、同業他社のために仕入たり、あるいは代理人やブローカーとして販売することは禁じられた。

(b) A&P 社は、「供給業者に対して、(1)ブローカーの使用を制限したり、(2)過剰取引を要求したり、(3)食品を配達する店舗に外部取引の価格を引上げること等を定期的に指令すること」を禁じられた。但し、A&P 社は「それが一般的なものである限り、製品の販売や価格について供給業者に忠告すること」は引続き認められた。

(c) 仕入規定のすべてではないがかなりのものが禁止された。A&P 社は、大量仕入に基づくあらゆる形態の年間割引を享受できなくなり、取引形態の公正が求められた。したがって、A&P 社に対するロビンソン・パットマン法の差別条項は若干強化されることになったのである。

(d) A&P 社の仕入業務とは異なり、製造と販売方針は同意審決によってまったく手がつけられなかった。取引のために製造された食品の販売は認められたが、その販売は「被告に販売される価格より高くなく、販売条件も同等であること」が要求された。かくして同意審決は、価格固定の共謀として機能したといえる。

販売政策について付言すれば、コスト・プラス方式によるアメリカの伝統的かつオーソドックスな価格設定が踏襲された。A&P 社は、「食品ないし生鮮食品の小売、販売、流通において競争を破壊ないし削減する意図で、ある地域で赤字業務の結果となる」ように算定された総利益を割当てて禁じられた。つまり、地方裁判所の訴訟事件概要書の300ページを占めた「価格戦争」の中で、「赤字店舗」(“red-ink stores”)とか「計画された損失」(“planned losses”)とか「競争者を削減する」(“eliminate competitors”)といった表現は、裁判所によって厳しくチェックされた。同意審



決の基準によって、いずれの地区における損失も計画されず発生せず、また競争を破壊したり削減することも禁止されたのである。

つまり、MIT 教授の M・A・エーデルマンの見解によれば、同意審決は、「A&P 社の全面的な勝利であった。同社の販売方針と製造の統合はほとんど手がつけられなかった。しかし、同社の仕入業務については 1 点だけ、といってもかなり重要な制約が加えられた。すなわち A&P 社もジョバーの連合も、生鮮食品の大量仕入れ、大量販売の経済性から生ずる成果を享受できなくなったのである。これは、競争の明らかな制限であり、社会的な浪費であった。」ということである<sup>45)</sup>。

こうして、1930年代にはじまって第 2 次大戦中の 1940年代、さらに大戦後の 1950年代にまでかけて争われた A&P 社の独占禁止法に対する闘いは、数百万ドルに及ぶ法廷闘争費用以外に、ジョージとジョンのハートフォード兄弟をはじめとする同社の経営幹部にとっていちじるしい心労の種となったものであった。1954年の政府との妥協で、こうした心労から解放されたとはいえるものの、この事件の間にうけた社会的非難・批判にこたえるために、この期間およびその後の同社の経営方針やマーチャンダイジングがいちじるしく保守的となったことも、またやもうえなかったと思われる。A&P 社が戦後の 1950年代、さらには 1960年代以降、同業の他の食品チェーン・ストアの発展に比して、きわめて保守的な政策をとり、はなはだしい立遅れを示すようになった原因の 1 つとして、この長期にわたる法律上の係争問題があったと考えてもけして誤りではないと思われる<sup>46)</sup>。

## 5. 結 語

以上、われわれはこれまで、ジョンとジョージのハートフォード兄弟の経営の下で、A&P 社が巨大な統合された食品小売企業として成功し失敗した経緯について明らかにしてきた。同社は、1930年に売上高が 10 億ドルとなり、店舗数はその年がピークで 15,700 店となった。ジョン・ハート

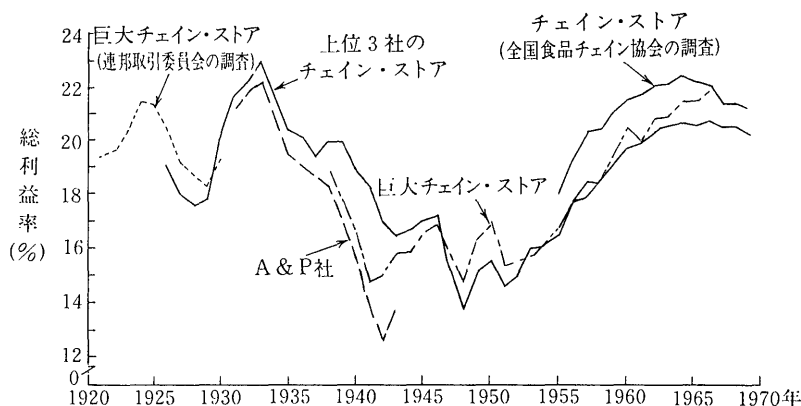
フォードは家父長的経営者で、従業員組合に反対したが、彼はまた長期労働者の首切りにも反対した。1930年代の A&P 社は、特に 2 つの危機に直面した。第 1 は、会社を害し破壊する議会に提出された一連の法案と州規制で、これは、ハートフォード兄弟が P R 活動を信頼せず、あまり広告しなかった事実によって一層激しいものとなった。かくして会社の公共イメージが急速に悪化し始め、1930年代末になって、ジョンは会社のイメージを改善するためにパブリシティ活動を積極的に展開した。他の主要な挑戦は、低価格を武器とするスーパーマーケットの発展であった。1937年にジョンは衰退しつつあった店舗をスーパーマーケットに切替え、1951年に小規模店舗は4,700店のみとした。その後に展開された A&P 社に対する反政府関係の最後は1954年で、その時までには会社は反トラスト法違反で2度も告訴され、ハートフォード兄弟と A&P 社の重役は、罰金を支払ったり同意審決でそれらを解決した。また否定的なイメージを解消するため、A&P 社は1937年に「ウーマンズ・デー」(“Women’s Day”)という小冊子を刊行した。これは、それまで無料配付の印刷物であった「献立表」を婦人向けのサービス雑誌に転換したもので、創刊号は32ページであったが、次第に増ページして 200 ページ以上のものとし、2 セントから 7 セントの安い値段で販売した。この雑誌の特徴は、予約購読を受け付けず、また一般の書店やニュース・スタンドでも販売せず、ただ A&P 社の店頭のみで販売されただけであったが、その発行部数は 400 万部近くにもなり、アメリカの全雑誌の 10 位以内に入る売行きを示すようになったが、1958 年に Fawcett Publications 社に売却された<sup>47)</sup>。

第 2 次大戦以後の A&P 社は、大体において停滞と衰退の連続であった。1950年代、チェーン・ストアの A&P 社は、スーパーマーケットで発展した 2 つのアイデアを採用するのにゆっくりであった。1 つは、非食品を販売するスペースの利用、他は取引スタンプの利用である。1960年代半ばに A&P 社は世界最大の食品販売会社となり、1965年の売上高は50億ド

ルを越えていた。4,625 の店舗、その80%がスーパーマーケットで、1日600 万人以上の顧客を集めた。それはまた、全米最大の食品加工工場をもち、28のパン製造工場、9つのコーヒー工場、4つのサーモン缶詰工場、9つのミルク工場、その他多数の工場を持っていた。1969年のライバル会社セーフウェイは、A&P 社の売上の半分以下であった<sup>48)</sup>。

しかし、A&P 社の店は1970年代に急速にその基盤を失い始める。クローガー、アメリカン・ストアーズ、ラッキー、ジュウエル、そしてウィン・ディクシーなどがマーケット・シェアを激しく奪い合い、西部最大のチェーン・ストアであるセーフウェイが、全米食品小売企業の第一位に急速に近付きつつあった。A&P 社の店は小規模で、質実剛健だが店舗改装は不十分で、ライバル会社が郊外に新しい大店舗を建設する代りに、主に製造設備に投資した。1971年に A&P 社は、WEO (“Where Economy Originates.” 「経済はどこから始まるか」) として知られる低価格のみを強調したキャンペーンをやったが、それは失敗だった。そして遂に1973年、セーフウェイは売上高で A&P 社を抜いた。その後の A&P 社のキャンペーンは効果がなく、会社は赤字となり、店舗は 1974—1975 年に 3,500 店から

図表13 アメリカ巨大食品チェーン・ストアにおける総利益率の推移 (1920—1970年)



(出所) J. B. Dirlam, "The Food Distribution Industry", p. 71.

図表14 全米食品チェーン・ストア上位16社の売上高，  
店舗数，1店舗当りの売上高（1973年）

	売上高 (単位： 100万ドル)	食品ストア売上 に対する比率 (%)	食品ストア 店舗数	チェーン・ストア に占める 比率(%)	1店舗当りの売上 高(単位： 100万ドル)
1. Safeway	6,774	6.8	1,971	5.8	2.8
2. A&P	6,648	6.7	3,767	9.1	1.8
3. Kroger	4,205	4.2	1,285	3.1	3.3
4. American Stores	2,320	2.3	791	2.0	2.6
5. Lucky	2,290	2.3	362	1.0	4.5
6. Jewel	2,220	2.2	565	1.4	2.2
7. Winn-Dixie	2,110	2.1	970	2.4	2.6
8. Food Fair	2,092	2.1	481	1.2	4.3
9. Grand Union	1,494	1.5	531	1.3	2.6
10. Supermarkets Gen.	1,337	1.4	102	0.3	4.0
11. National Tea	1,295	1.3	725	1.8	2.0
12. Stop & Shop	1,083	1.1	155	0.4	5.1
13. Allied Supermarkets	1,036	1.0	271	0.4	3.7
14. Fisher Foods	869	0.8	183	0.4	4.7
15. Albertson	852	0.8	269	0.7	3.2
16. Southland	1,215	1.2	5,045	12.3	0.2
15チェーン・ストア合計	36,625	36.6	12,409	31.6	—
全米チェーン・ストア合計	55,000	55.0	40,960	100.0	—
全米食品ストア合計	100,000	100.0	—	—	—

(出所) J. B. Dirlam, *op. cit.*, p. 46.

1,800 店となったが，年配労働者の解雇は組合との契約でできなかった。  
1978年に A&P 社は食品小売ランクの 3 位となり，1 年後の1979年，同社はドイツの巨大スーパーマーケット Tengelmann に買収された<sup>49)</sup>。

図表13は，1920—1970年におけるアメリカ巨大食品チェーン・ストアの総利益率の時代的な趨勢を示している。これによって，1930年代初頭から第2次大戦にかけての小売部門の低効率性，とりわけ A&P 社の衰退傾向が顕著である。また第2次大戦後の総利益の増加のほとんどは，労働生産性の改善，競争激化に伴う広告宣伝の効果，より高価な店舗建設によるも

のであった。図表14は、1973年における全米食品企業上位16位（チェーン・ストア15社、コンビニエンス・ストア1社）の売上高、店舗数、1店舗当りの売上高を示したものであるが、全米食品売上に占めるチェーン店のシェアは55%、上位15社のシェアは、1967年の27%に対して36.6%となったことが明らかである。上位15社の集中増加は、上位4社以外の企業の急速な成長によるもので、この6年間の上位4社の売上伸張率は業界平均以下であったが、最も急速な成長を示したのはラッキー社（11位から5位に上昇）であり、スーパーマーケット・ジェネラル社は1967年には15位以内にも入っていなかった<sup>50)</sup>。

これに対して A&P 社は、アメリカ食品小売販売に占める市場シェアが、1954年における業界1位の11.3%から1973年には業界2位の6.7%、さらに1984年には業界7位の4%にまで転落し、これは、競争を削減する目的で赤字店舗の運営を A&P 社に禁止し、また A&P 社が卸売業務やフランチャイジー配送に従事することを禁じた1954年の同意審決に起因していたことは否定できない。マーケット・シェアを大きく失った A&P 社が、価格・品質・サービスの3者のバランスをはかりつつ、対政府との関係を今後いかに改善していくのか、大いに注目されるところである<sup>51)</sup>。

#### 注

- 1) Morris Albert Adelman, *A&P, A Study in Price-Cost Behavior and Public Policy*, Harvard Univ. Press, 1966, pp. 3-5.
- 2) 鳥羽欽一郎著『スーパーマーケット A&P』東洋経済新報社、1971年、pp. 19-21.
- 3) 鳥羽欽一郎著、前掲書、pp. 24-27. M. A. Adelman, *op. cit.*, pp. 5-20.
- 4) Roy J. Bullock, "The Early History of the Great Atlantic & Pacific Tea Company," *Harvard Business Review*, Volume XI, Number 3, April, 1933, pp. 289-298.
- 5) Roy J. Bullock, "A History of the Great Atlantic & Pacific Tea Company Since 1878." *Harvard Business Review*, Volume XII, Number 1, October, 1933, pp. 59-69, M. A. Adelman, *op. cit.*, pp. 23-24.

- 6) M. A. Adelman, *ibid.*, pp. 24-26.
- 7) Roy J. Bullock, "A History of the Great Atlantic & Pacific Tea Company Since 1878." *op. cit.*, pp. 65-68. M. A. Adelman, *ibid.*, pp. 26-27.
- 8) M. A. Adelman, *ibid.*, pp. 27-28.
- 9) M. A. Adelman, *ibid.*, pp. 28-29, 鳥羽欽一郎著, 前掲書, pp. 79-82.
- 10) M. A. Adelman, *ibid.*, pp. 30-32.
- 11) M. A. Adelman, *ibid.*, pp. 34-36.
- 12) M. A. Adelman, *ibid.*, pp. 54-55.
- 13) M. A. Adelman, *ibid.*, pp. 56-59.
- 14) M. A. Adelman, *ibid.*, pp. 46-50.
- 15) M. A. Adelman, *ibid.*, pp. 50-54.
- 16) M. A. Adelman, *ibid.*, pp. 59-69, 鳥羽欽一郎著, 前掲書, pp. 122-131.
- 17) M. A. Adelman, *ibid.*, pp. 71-75.
- 18) 鳥羽欽一郎著, 前掲書, pp. 131-141.
- 19) M. A. Adelman, *op. cit.*, pp. 76-78.
- 20) M. A. Adelman, *ibid.*, pp. 80-82.
- 21) M. A. Adelman, *ibid.*, pp. 100-101.
- 22) 鳥羽欽一郎著, 前掲書, pp. 179-184. ハートフォード兄弟については, 次の紹介がある。John N. Ingham, *Biographical Dictionary of American Business Leaders*, H-M. Greenwood Press, 1983, pp. 554-558.
- 23) Richard S. Tedlow, *New and Improved, The Story of Mass Marketing in America*, Basic Books, Inc., 1990. 近藤文男監訳『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房, 1993年, pp. 251-257.
- 24) 近藤文男監訳, 前掲書, pp. 262-264.
- 25) M. A. Adelman, *op. cit.*, pp. 201-202, 478-490.
- 26) M. A. Adelman, *ibid.*, pp. 222-229.
- 27) 鳥羽欽一郎著, 前掲書, pp. 148-151.
- 28) M. A. Adelman, *op. cit.*, pp. 150-153, Edward A. Matto, *A Manager's Guide to the Antitrust laws*, American Management Associations. 伊従寛監訳『アメリカ独占禁止法概説』商事法務研究会, 1991年, pp. 90-102.
- 29) M. A. Adelman, *ibid.*, pp. 160-163, 鳥羽欽一郎著, 前掲書, pp. 151-153. 村上政博著『独占禁止法の日米比較(上)——政策・法制・運用の相違——』弘文堂, 1991年, pp. 1-21.
- 30) William I. Walsh, *The Rise and Decline of the Great Atlantic & Pacific*

*ic Tea Company*, Lyle Stuart Inc., 1986, pp. 52-53. 近藤文男監訳, 前掲書, pp. 258-260.

- 31) Richard S. Tedlow, *The Corporate Image: Public Relations and Business, 1900-1950*, Jay Press Inc., 1979. 三浦恵次監訳『アメリカ企業イメージ』雄松堂出版, 1989年, pp. 125-126. 鳥羽欽一郎著, 前掲書, pp. 153-155. 近藤文男監訳, 前掲書, pp. 257-258.
- 32) W. I. Walsh, *op. cit.*, pp. 54-59. 三浦恵次監訳, 前掲書, pp. 126-127.
- 33) 近藤文男監訳, 前掲書, p. 260.
- 34) 近藤文男監訳, 前掲書, p. 260-261.
- 35) W. I. Walsh, *op. cit.*, p. 59.
- 36) 鳥羽欽一郎著, 前掲書, pp. 156-159. 三浦恵次監訳, 前掲書, pp. 127-129.
- 37) Edwin P. Hoyt, *That Wonderful A&P*, Hawthorn Books, Inc., 1969, pp. 191-197. M. A. Adelman, *op. cit.*, pp. 328-329.
- 38) M. A. Adelman, *ibid.*, pp. 366-379, W. I. Walsh, *op. cit.*, pp. 63-64.
- 39) M. A. Adelman, *ibid.*, p. 370. 鳥羽欽一郎著, 前掲書, pp. 163-166.
- 40) M. A. Adelman, *ibid.*, pp. 384-385, 391-392.
- 41) M. A. Adelman, *ibid.*, p. 331, E. P. Hoyt, *op. cit.*, pp. 198-203, 三浦恵次監訳, 前掲書, p. 129.
- 42) M. A. Adelman, *ibid.*, pp. 331-333.
- 43) W. I. Walsh, *op. cit.*, pp. 66-68.
- 44) M. A. Adelman, *op. cit.*, pp. 397-400, E. P. Hoyt, *op. cit.*, pp. 207-214.
- 45) M. A. Adelman, *ibid.*, pp. 400.
- 46) 鳥羽欽一郎著, 前掲書, pp. 167-169.
- 47) J. N. Ingham, *op. cit.*, pp. 556-557.
- 48) W. I. Walsh, *op. cit.*, pp. 78-99, 130-149.
- 49) W. I. Walsh, *ibid.*, pp. 191-204.
- 50) Joel B. Dirlam, "The Food Distribution Industry" Walter Adams, edit., *The Structure of American Industry*, 5th edition, Macmillan Publishing Co., Inc., 1977, pp. 40-85.
- 51) W. I. Walsh, *op. cit.*, pp. 234-250.

〔付記〕 本稿は、1996年度成城大学教員特別研究助成にもとづく共同研究の成果の一部である。